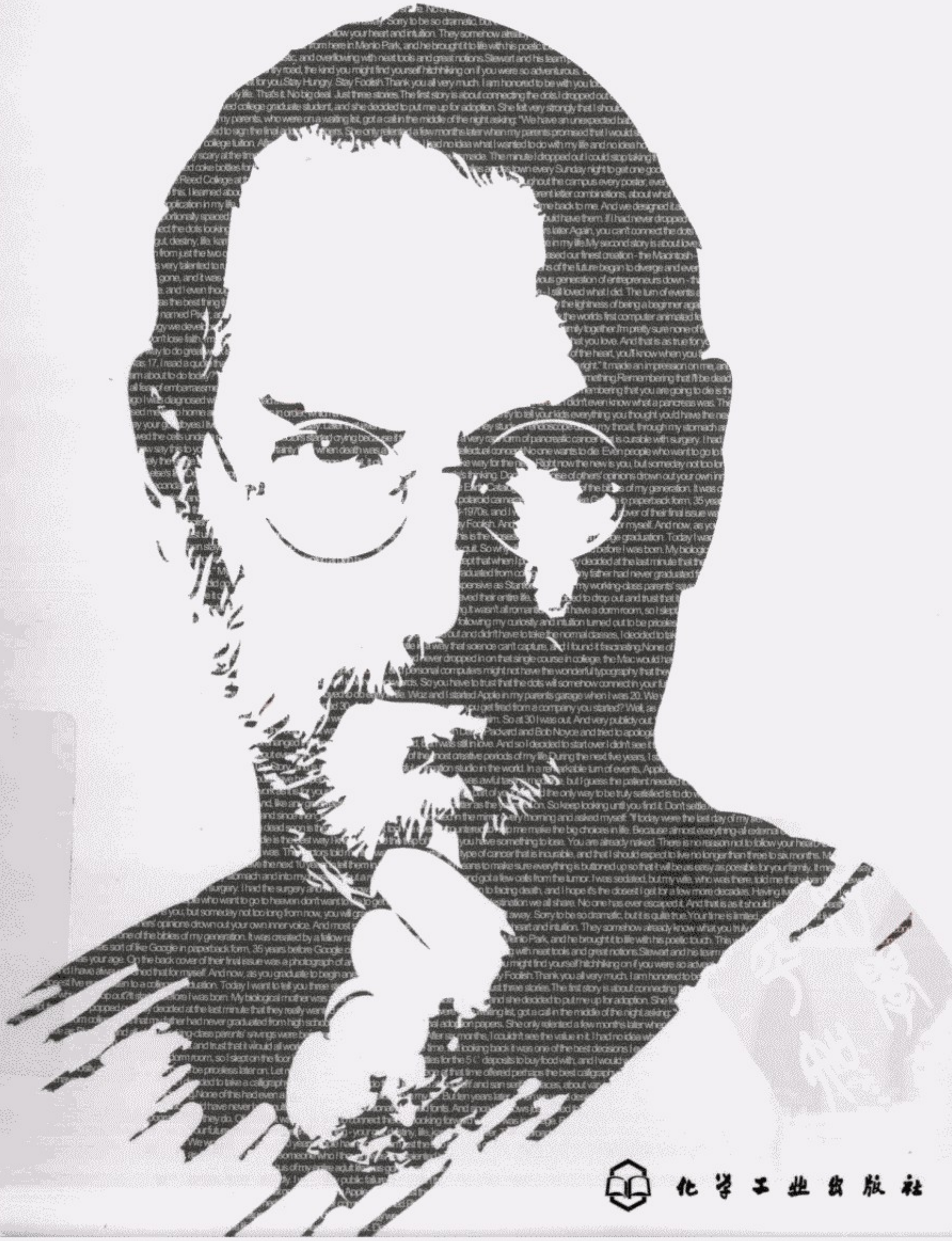
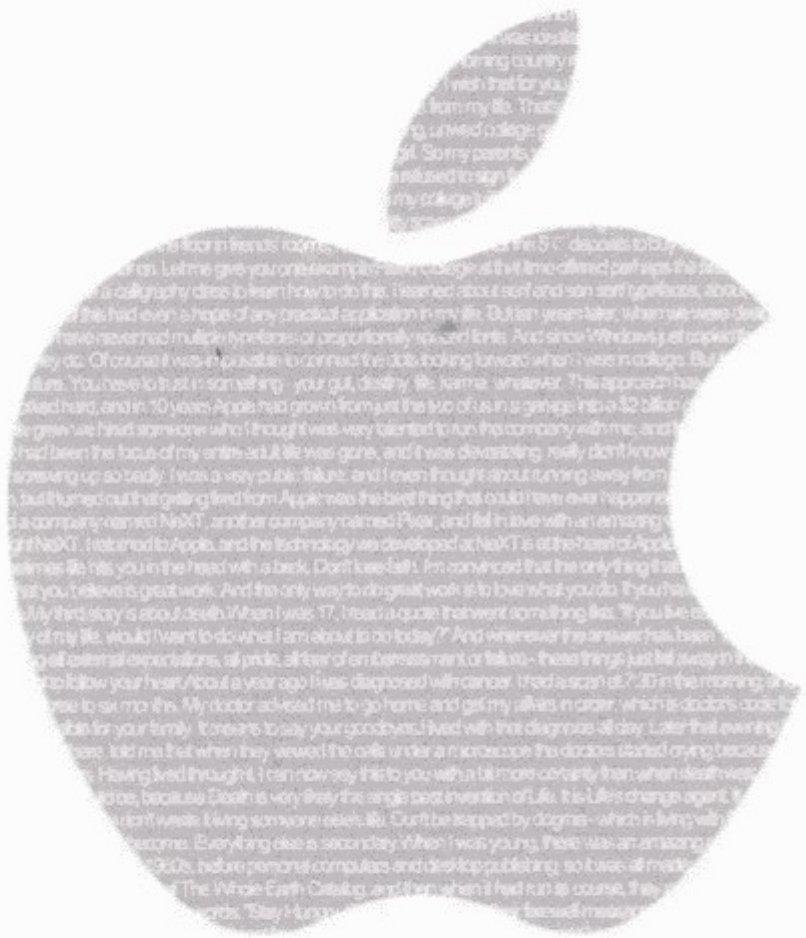
乔布斯语录

iSaid: And One More Thing | 廖波◎编著

经典双语版



化学工业出版社



无须太多言语　已成永恒记忆
让我们再一次回味他掷地有声的话语

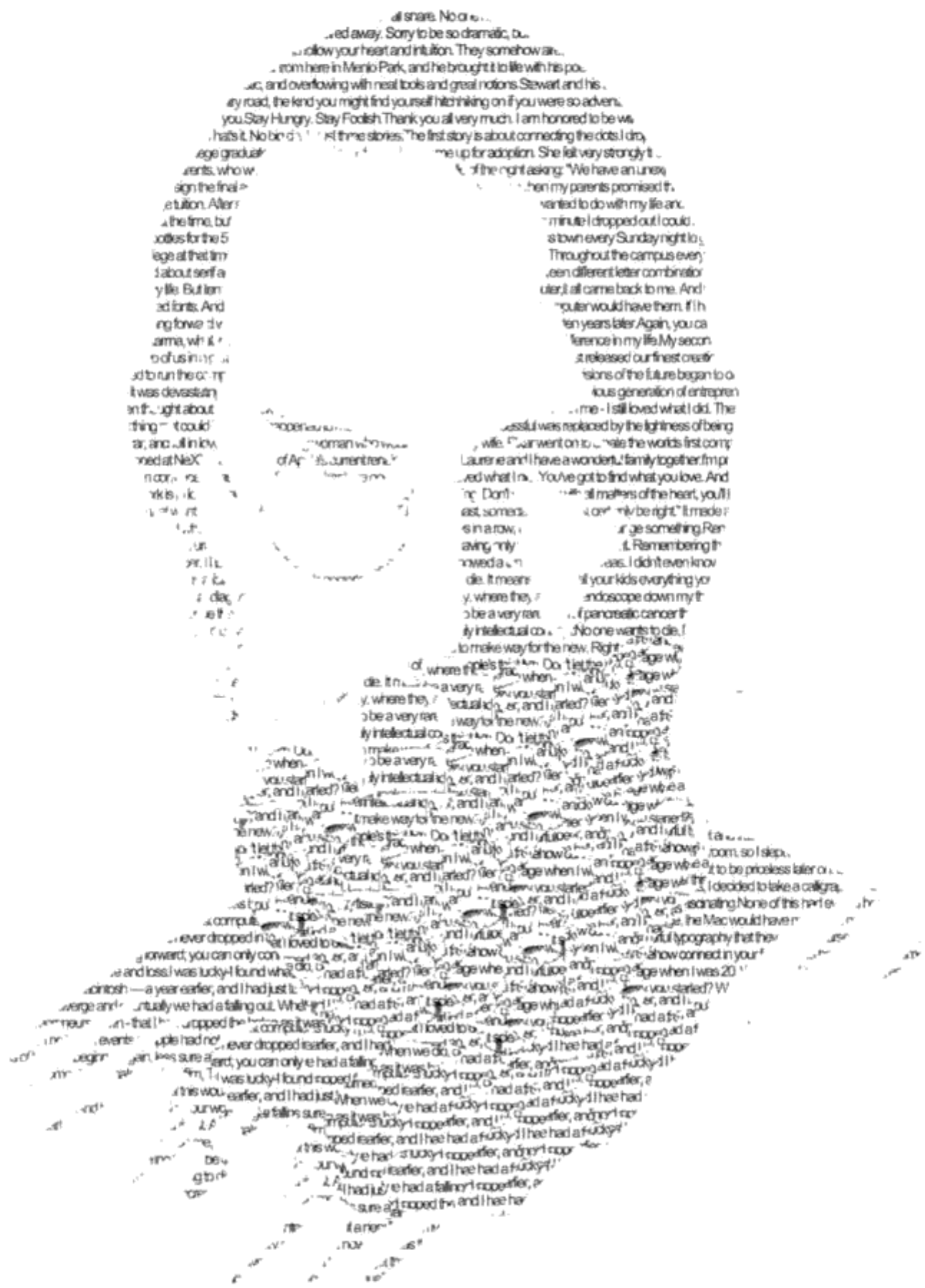
上架建议○励志·商业
ISBN 978-7-122-14267-2
9 787122 142672 >
定价：29.80元

乔布斯语录

iSaid: And One More Thing

廖波◎编著

经典双语版



化学工业出版社

·北 京·

“创新教主”史蒂夫·乔布斯带给我们这个世界太多惊喜，虽然他已经离我们远去，但他的精神仍然影响着我们。本书搜集整理了乔布斯说过的一些经典的话语，以英汉对照的形式来展现，同时按时间顺序回顾了乔布斯传奇一生中最精彩的故事。让我们一起重温他掷地有声的话语，相信我们每个人，都能像乔布斯一样，追求梦想，每一天都过得精彩，创造非同凡响的新世界！

图书在版编目（CIP）数据

乔布斯语录（经典双语版）/ 廖波编著．—北京：化学工业出版社，2012.6
ISBN 978-7-122-14267-2

Ⅰ．乔… Ⅱ．廖… Ⅲ．乔布斯，S.（1955～2011）-语录－英、汉 Ⅳ．B84

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 094470 号

责任编辑：曾清燕　张焕强　　装帧设计：润和佳艺
责任校对：陈　静

出版发行：化学工业出版社
（北京市东城区青年湖南街13号　邮政编码100011）
印　　装：三河市双峰印刷装订有限公司
880mm×1230mm　1/32　印张8　字数144千字
2012年10月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686）
售后服务：010-64518899
网　　址：http://www.cip.com.cn
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定　　价：29.80元

版权所有　违者必究



最后的礼物

“And one more thing...”（“还有一件事……”）这件事是展示iMac，是展示iPhone，是展示iPad……在苹果新品发布大会上，乔布斯这句口头禅带给人们一次又一次惊喜。2011年10月5日下午3时，与癌魔抗争了八年的乔布斯，因组织器官衰竭而呼吸骤停，一代天骄撒手人寰。我们多么期待，乔布斯还能对大家说，“and one more thing...”可惜，佳音不再。

创新教主留给世间的礼物，便是乔布斯的真人、真言、真事。乔布斯传奇也许难以复制，可巨人的成功有迹可循，教主的辉煌可以再现。

乔布斯自言苹果是典型的硅谷企业：从车库里诞生，在全世界扎根；而乔布斯本人也是典型的硅谷式的成功：不羁少年在梦想的驱动下成长为亿万富翁。乔布斯式的成功受到了美国总统奥巴马的肯定，获得了俄罗斯前总统梅德韦杰夫的赞许，甚至赢得了跟苹果公司有专利纠纷的三星总裁李在镕的尊重……乔布斯的离去，引发了人类历史上对一个企业家最大规模

的悼念。

“夫取人之术也，观其言而察其行。”学习、纪念乔布斯，最有效的途径就是揣摩他讲过的话，分析他演绎的故事。本书精心搜集了乔布斯说过的话语，选择那些哲理深远的语句，以英汉对照的形式展现在本书中。乔布斯用实践兑现了自己的豪言壮语，其言其行已经结合成一体，他的人生可谓是自我实现的传奇。本书按照乔布斯的人生履历编纂，在其生命的每个里程碑中，都结合乔布斯自己的话语，给出分析解读，让大家认识真正的乔布斯，洞悉主人公荣辱得失背后真正的原因，学习乔布斯真正的智慧。

活着就是为了改变世界——难道还有其他原因 吗？（We're here to put a dent in the universe. Otherwise why else even be here?）没这样豪情万丈过，就没年轻过！每个人在心中都深深渴望着实现梦想，但应该如何着手呢？

让我们重温最熟悉的声音：

Do what you love, love what you did, then the journey is the reward, it just works, nothing any more.

做你所爱的事，爱你所做的事，过程就是奖励，如此而已。

廖 波



苹果前传

——被“选中”的孩子与众不同 /1

一出生，他便遭遇两次遗弃 /3

- 人生因不同而美丽 /4
- 好到没人看的角落 /6
- 追随你的内心 /9

17岁，他大学辍学了 /11

- 只因热情 /12
- 放弃你的所有 /15
- 好奇与直觉 /18

19岁，他远行印度，留宿喜马拉雅 /21

- 顿悟的力量 /22
- 挑战不可能 /24
- 求知若饥，虚心若愚 /27

I 小国王
——“0号”员工引领传奇 /29

20岁，他开了家公司叫苹果 /31

- 改变世界 /32
- 执著带来成功 /34
- 找出问题症结 /37
- 至繁归简 /41

25岁，苹果公司成功上市 /43

- 绝对不一样 /44
- 我的工作就是让人们更优秀 /46
- 艺术家靠偷 /49

26岁，他领导Mac团队 /53

- 创造工作安乐窝 /54
- 你几时丧失的童贞 /58
- 现实扭曲力场 /61
- 海盗胜过正规军 /64

皮克斯前传

——一句话劝来了将撵走自己的人 /69

28岁，他说服百事可乐总裁加入苹果 /71

- 糖水与世界 /72
- 死亡预言 /75
- 无须拾人牙慧 /78

29岁，他发布Mac，剑指IBM /81

- 艺术家总在作品上签名 /82
- 认错促进创新 /85
- 1984不会变成《1984》 /88

30岁，他被赶出了苹果，另立NeXT /91

- 三十之惑 /92
- 被炒鱿鱼是最棒的事 /96
- 铿锵六人行 /101

Ⅱ动画国王

——奥斯卡拿到手软 /105

31岁，他创立皮克斯动画工作室 /107

- 创造明天 /108
- 继续冒险 /111
- 盖茨可以更开阔 /114

36岁，他制作史上第一部3D动画长片《玩具总动员》 /119

- 最重要的是人 /120
- 展示洞察力 /124
- 比首富更精彩 /126

40岁，他的皮克斯上市 /129

- 我已经尽力了 /130
- 创新成就领导力 /133
- 软接管 /136

复兴前传

——重返小王国 /139

41岁，他返回苹果担任顾问 /141

- 技术没那么了不起 /142
- 产品吸引力 /145
- 要是重要就记住了 /148
- 联姻盖茨 /151

42岁，他自封临时CEO /155

- iCEO——临时首席执行官 /156
- 说一千回不 /158
- 还有一件事…… /161

43岁，他推出iMac /165

- 给天才改变世界的机会 /166
- 滑向未来 /169
- 我是首席执行官 /171
- 回归用户，回归Mac /173

Ⅲ苹果教皇

——人类用完了第三只苹果 /177

45岁，他成为苹果正式CEO /179

- 没有系统就是最好的系统 /180
- 秀色可餐 /183

- 50分看表现 /185

46岁，发布iPod，掀起音乐产业革命 /189

- 展示给人们他们要什么 /190
- 存活之道 /193
- 见缝插针 /196

52岁，苹果电脑公司更名为苹果公司 /199

- 设计讲究用起来的感觉 /200
- 有者愈有 /203
- 就做最好 /206

56岁，他赢遍了所有上市公司，却输给了癌魔 /211

- 死亡面前，都是浮云 /212
- 死亡，最棒的发明 /215
- 我走了，会好的 /218

附录

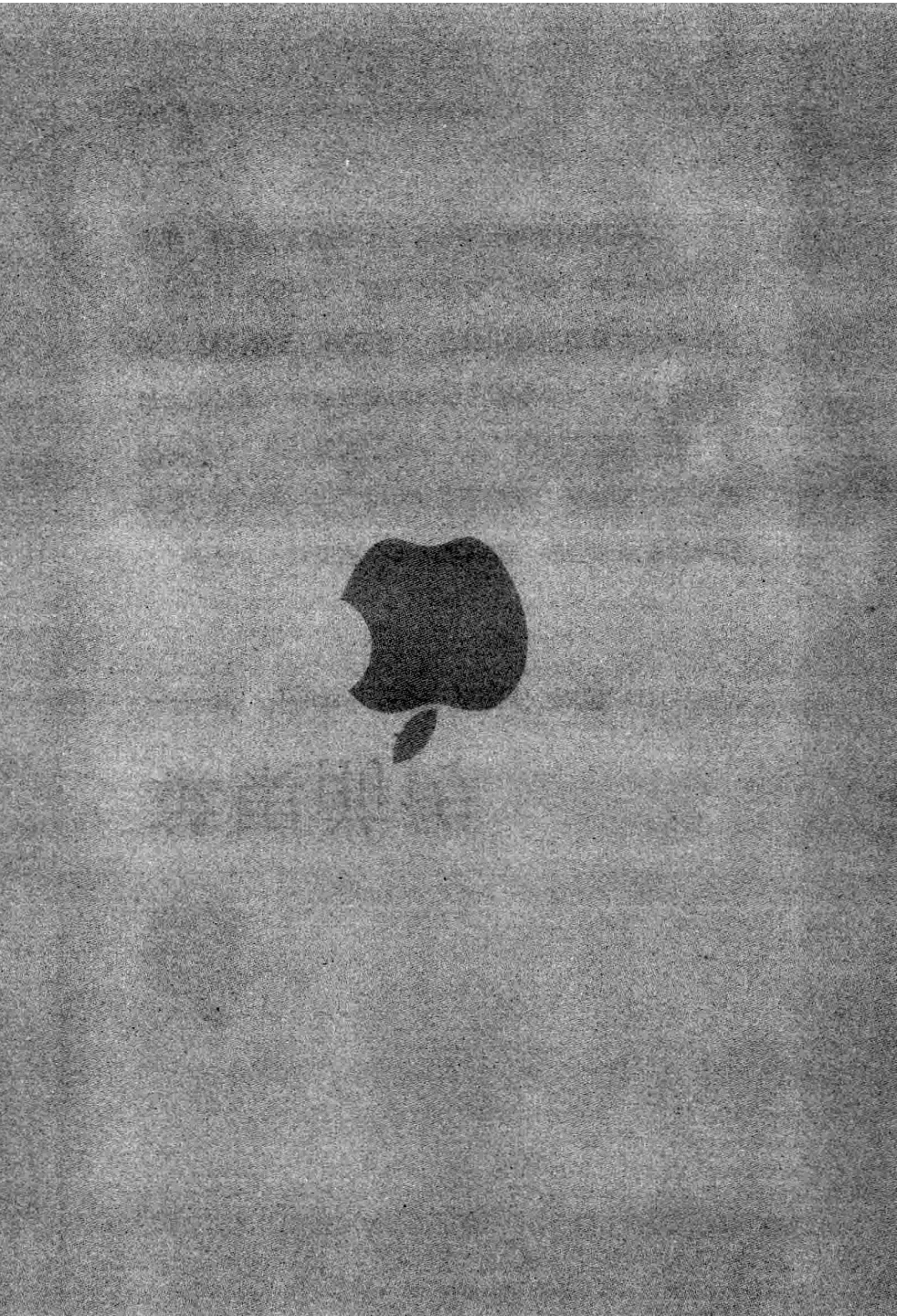
乔布斯在斯坦福大学毕业典礼上的演讲 /223



苹果前传

——被“选中”的孩子与众不同

史蒂夫·乔布斯一生成就辉煌，背后却有无数辛酸传奇，完全是一部过山车式的悲喜剧。乔布斯的生父是叙利亚人。在乔布斯还未出生时，他的生母就已经联系好了收养者。当乔布斯得知自己的身世后，养父母告诉他：“我们是专门挑的你。”这样的身份给童年的乔布斯带来了巨大的压力，后来他信奉了佛教，研习禅宗，吃斋饭，蔬菜和水果陪伴了乔布斯后来所有的日子。



一出生，他便遭遇两次遗弃

人生因不同而美丽

You have to trust in something-your gut, destiny, life, karma, whatever. This approach has never let me down, and it has made all the difference in my life.

—Commencement Address at Stanford University, June 12, 2005

你必须要相信某些东西：你的勇气、命运、生命、因缘……这种信念从来都没有令我失望过，而且让我的生命更加与众不同。

——2005年6月12日斯坦福大学毕业典礼演讲

“这个故事要从我出生的时候讲起。我的亲生母亲是一个未婚的年轻的研究生。她决定把我送给别人收养，她非常想让一个大学毕业生收养我。所以在我就要出生的时候，她已经把一切准备工作做好了，希望我被一对律师夫妇收养。唯独有一件事没有准备好：在我出生的那一刻，他们在最后一分钟才决定，他们其实想要一个女孩。所以排在候选名单上的我的养父母，在半夜突然接到一个电话：‘我刚刚生了个意料之外的男婴，你们想要他吗？’他们回答说：‘当然想要！’但是我的亲生母亲很快就发现，我的养母不是大学毕业（她没有上过大学），我的养父甚至连高中也没有毕业。于是她拒绝在这份收养合同上签字。几个月之后，直到

我的养父母答应一定会让我上大学，她才勉强同意让他们收养我。”

在斯坦福大学的演讲中，乔布斯用自己的身世开场。

乔布斯是个私生子，他是“不小心”来到这个世上的。亲生母亲要送出这个孩子，而初定的收养人拒绝了这个男孩儿。这两次的被遗弃，几十年来让乔布斯很难释怀。但也正因为有这样与众不同的人生开端，有这样巨大的人生压力，才使乔布斯多了些关于生命合理性的思考：目的的合理性、实现目的的可行性、勇气在你目的实现过程中怎样跟因缘机遇纠缠。人在向前展望的时候不可能将生命的片断串联起来；只有在回顾的时候才能将过去的点点滴滴串联起来。乔布斯有一个不愉快的人生开端，但是这并没有让他的人生彻底不愉快。每件已经发生了的事，都可以成为你思考时用来串联的材料，不管是好是坏，都会是明天的财富。

好到没人看的角落

When you're a carpenter making a beautiful chest of drawers, you're not going to use a piece of plywood on the back, even though it faces the wall and nobody will ever see it. You'll know it's there, so you're going to use a beautiful piece of wood on the back. For you to sleep well at night, the aesthetic, the quality, has to be carried all the way through.

—*Playboy*, February 1, 1985

如果你是个木匠，正在做漂亮的衣柜，你是不会用胶合板来做衣柜的背板，哪怕背板对着墙没有人会看到，但是你知道，所以你依然会使用好木材来制作柜子的背板。为了能睡得安心，产品的艺术感和质量都要一直保持下去。

——1985年2月1日《花花公子》

史蒂夫·乔布斯，全名史蒂芬·保罗·乔布斯，他的中间名来自养父保罗·莱因霍尔德·乔布斯。保罗曾服役于海岸警卫队，退役后做了引擎机械师，兼职在家修理汽车，修好后再卖出去赚钱。保罗跟妻子克拉拉一直没有孩子，后来保罗定居旧金山日落区，并收养了史蒂夫·乔布斯。在旧金山，有一条小溪叫史蒂芬

斯溪，早在19世纪中叶，铁匠埃利亚·史蒂芬斯在旧金山黑山上买了160英亩的地，顺便把库比蒂诺溪改成了史蒂芬斯溪。后来史蒂芬斯还建立了史蒂芬斯党，并成为当地的望门。因此，当地人习惯给自己的孩子取名史蒂芬，保罗便属于这类人，于是他收养的儿子有了自己的名字：史蒂芬，昵称史蒂夫。

保罗想把自己对机械的热爱传继给儿子。一次他在车库里的桌子上锯下一块木板，并告诉史蒂夫要拿这块木板做个柜子，然后用剩下的材料搭或栅栏。保罗说："柜子和栅栏的背面制作非常重要，尽管这是人们看不到的地方，可是工程师能看到。如果有一天要修改这些东西，工程师会打开它们并会看到背面的。"虽然后来乔布斯没有子承父业做一名机械师，可这段关于设计的理念却记在了他的心里：产品看不见的地方也应该和露在外面的部分一样精美，好的设计，要好到没有人看到的角落。

1983年，乔布斯要求把Mac车间的墙壁都涂成白色，然后他则戴上一只白色手套检查灰尘。之后，他把保罗·乔布斯接到车间，骄傲地向父亲展示自己的成就。保罗触摸了车间里的每一样东西，乔布斯则在一边一直盯着表示满意的老乔布斯。

保罗·乔布斯没有给史蒂夫一个富裕的童年，可是在史蒂夫眼里，保罗绝对是个大角色——他要求即使背板也要做好，这是艺术家的理念。魔鬼就出在细节里，细节就是别人想不到或者想

到却懒得顾及的地方。本质上讲，产品是给人用的，是产品就逃不掉被玩味的命运；同时，这个产品从一开始就注定了有位一直玩味它的观众，这位观众看到了产品的每一个细节——这位什么都知道的观众就是设计者本人。也许产品的背面，别人一辈子也不知道是什么样子，可是设计者自己知道，自己做梦的时候都能够梦到它的图案——要想睡得安心，就要把背面做好。

追随你的内心

Your time is limited, so don't waste it living someone else's life. Don't be trapped by dogma—which is living with the results of other people's thinking. Don't let the noise of others' opinions drown out your own inner voice. And most important, have the courage to follow your heart and intuition. They somehow already know what you truly want to become.

—Commencement Address at Stanford University, June 12, 2005

你的时间是有限的，所以不要浪费时间活在别人的生活里。不要被教条束缚，那意味着你将按别人的想法生活。不要让其他人的观点弱化你内心的声音。最重要的是，要有勇气去听从来自内心和直觉的指示——其实你早已知道自己真正想要成为什么样的人。

——2005年6月12日斯坦福大学毕业典礼演讲

少年的乔布斯是个恶作剧大师：有一次，他和小伙伴们跑到了医院，就是想尝尝杀虫剂究竟是什么味道。

1968年，乔布斯13岁时，乔布斯一家订阅了《生活》杂志，杂志上刊登了一对饥饿儿童的照片。乔布斯把杂志带到教堂问牧师："上帝知道我举手指的时候要举哪一根吗？"牧师说："知道

的，上帝无所不知。”乔布斯便把那期《生活》杂志拿给牧师看，问道：“上帝知道这些事情吗？”“上帝知道所有这一切。”乔布斯宣布，他再也不想崇敬这样一位上帝了。此后，他也再没有去过教堂——他不再信仰基督，他信仰自己。当知道自己是弃儿之后，他开始怀疑自己来到这世界到底有没有意义，这个世界有没有存在的理由——乔布斯一片茫然。高中的时候，乔布斯染上了嬉皮士的作风，他只知道现实不完美，却不知道怎样找到完美。乔布斯经常认为自己可以超越规则实现自己的欲望。乔布斯经常这样认识自己，他是被上天选中来改变人类的，就像爱因斯坦、就像甘地。也许在我们理智的人看来，少年的乔布斯这些想法都很滑稽，可也正是这些无稽之谈的纯真，给乔布斯的人生染上了浪漫的色彩——他敢想敢做，追求完美。

追寻自己的内心，不为别人而活，要为自己而活。乔布斯的审美观里，少即是多，简洁即是美。最简洁的道理就是来自没有经过思维加工的内心了，这跟佛教禅宗的理念正好相符，乔布斯就这样信了佛教。不为别人而活，做你内心真正喜爱的事，世界不会因为梦想的荒唐而拒绝它的实现。

17岁，他大学辍学了

只因热情

We're just enthusiastic about what we do.

—*Playboy*, February 1, 1985

我们只是对我们所做的事情充满热情。

——1985年2月1日《花花公子》

沃兹——史蒂芬·盖瑞·沃兹尼亚克，比史蒂夫·乔布斯大了5岁，从前他也叫史蒂夫，苹果时期，因为要避免两个史蒂夫的混淆，沃兹就成了他的昵称。沃兹的父亲弗朗西斯是一名工程师，毕业于加州理工学院工程系，后来成为洛克希德公司的火箭专家，设计了导弹制导系统。跟史蒂夫·乔布斯一样，这个史蒂夫也是个恶作剧专家，曾经仿造了一个定时炸弹，吓得校长在操场乱跑。沃兹也是在父亲的影响下爱上了父亲的理念——高中的时候沃兹就是电脑极客了，按照父亲的描述，史蒂夫进入了“一个新的社会层级”。

1970年秋天，沃兹在自己的车库里造出了奶油苏打水电脑，这是一台可以做乘法的计算机，它通过一系列按键将数字输入，然后用小灯显示二进制码运算的结果，这已经是一台真正意义上的个人电脑了。共同好友费尔南德斯招乔布斯来参观，乔布斯跟

沃兹见面了。三个人聊了好久，乔布斯第一次见到比自己更懂电子技术的人——一个比自己更精通恶作剧的家伙。

1971年9月，沃兹曾听说有一种技术，通过模拟AT&T（美国电话电报公司）网络上接通线路的特定音频，就可以免费拨打长途电话。沃兹赶紧打电话告诉乔布斯这件事。两人找到了掌握这种技术的“咔嚓船长”，并亲自尝试了这个特殊的装置。之后两个小子马不停蹄，偷偷钻进已经关门的斯坦福大学线性加速器中心的图书馆，终于找到了介绍这种技术的材料。当天晚上他们就买来元器件，制成了这个设备——这就是后来广为人知的蓝匣子诞生的故事。两个乔布斯无比兴奋，接下来的日子，两人自豪地把设备展示给朋友们看。后来乔布斯觉得，这个设备完全可以出售给需要的人们啊。于是，他们就以150美元的价格，开始销售蓝匣子。乔布斯的商业嗅觉第一次得到了奖赏——100个蓝匣子很快销售一空。他们再接再厉，蓝匣子成了两个史蒂夫的产业，这个生意一直做到乔布斯升入大学，蓝匣子被警方没收时为止。

蓝匣子的故事是苹果传奇的预演：沃兹的技术天分与乔布斯灵敏的商业嗅觉完美结合，征服了市场，征服了人心。是蓝匣子

的成功，才让Apple Ⅰ拥有了诞生的信心和乐趣。蓝匣子是苹果的前身，而一次次手法高超的“恶作剧”则是诞生蓝匣子的温床，而这张温床的温度则来自一点点壮大的热情。乔布斯通过《花花公子》告诉全世界：苹果辉煌的原因，一个词就可以给出答案，那就是热情，就这么简单，剩下的全是释放热情的途径。

放弃你的所有

If you want to live your life in a creative way, as an artist, you have to not look back too much. You have to be willing to take whatever you've done and whoever you were and throw them away.

—*Playboy*, February, 1985

如果你想活得有创造性，像一个艺术家一样，就不要深陷于过去。你必须乐于接受自己的过去，然后将它们丢弃。

——1985年2月《花花公子》

乔布斯的父母领养他的时候，向他的生母作过保证：一定让史蒂夫上大学。乔布斯夫妇节衣缩食，攒够供乔布斯上学的钱。可是等到史蒂夫真的该念大学的时候却出了问题：乔布斯根本不愿意上大学。沃兹尼亚克读过的伯克利，乔布斯心里抵制；自己家附近的斯坦福大学在乔布斯看来，那里没有艺术气息，要去那里的学生都知道自己想要什么了。如果非要念大学，乔布斯只想选择艺术氛围浓厚的里德学院。

“在17岁那年，我真的去上了大学。但是我当时很幼稚地选

择了一所费用贵得能和你们斯坦福大学相媲美的学校。我的父母都是工薪阶层，他们几乎把他们一生所有的积蓄都花在了我的学费上。在入学六个月之后，我已经看不到在这里上学的价值所在。当时我并不知道自己真正想要的到底是什么，我也不知道这所大学到底能怎么样帮我找到我想要的答案。但是在这里，我几乎花光了我父母一生的积蓄。因此我决定退学，我觉得这是一个明智的决定。不可否认，其实我当时的确是非常害怕的，但是现在看来，那可真是我这一生中作出的最好的一个决定。就在我作出退学决定的那一刻，我终于可以不在去读那些令我厌烦的课程了。然后我就可以去学那些我感兴趣的课程了。”乔布斯在斯坦福大学演讲中，这样描述自己的辍学。

斯坦福大学是西海岸最好的大学，也是全美工科数一数二的学府，可乔布斯连去斯坦福的机会都没保留。因为他认为那里只能为自己提供技术型的导向。从放弃斯坦福开始，乔布斯就已经放弃了传统的成功模式。乔布斯宁愿选择在此之前连个著名校友都没有的里德学院，因为这个拥有艺术氛围的校园也许能够满足自己的求知欲望。可是只读了半年，乔布斯便作出了人生第一个惊人的决定——从大学辍学，乔布斯彻底抛弃了传统的成功模式。

人的精力是有限的，你要把精力尽可能地用在你关心的地方，而你所拥有的一切一切，都会占用你的精力，成为你思考的负担。乔布斯主张抛弃已经拥有的，而是向前看。

好奇与直觉

And much of what I stumbled into by following my curiosity and intuition turned out to be priceless later on.

—Commencement Address at Stanford University, June 12, 2005

追随我的好奇心和直觉，我所投入过的大部分事情，后来看来都是无比珍贵的。

——2005年6月12日斯坦福大学毕业典礼演讲

“追随我的好奇心和直觉，我所投入过的大部分事情，后来看来都是无比珍贵的。我在这里给你们举个例子吧。那时候里德学院的美术字课程可能是全美最好的美术字课。这所大学里的每份海报、每个抽屉的标签上都是最漂亮的美术字体。因为我退学了，所以我不必去上那些正规的课程，可以去学学那些美术字课程，学习怎样才能写出漂亮的美术字。我学会了无衬线体和衬线字体，我还学会如何改变不同字母之间的空间距离，还学会了如何去制作最好的印刷式样。那种美妙的艺术感，是科学永远都不可能做到的，我发现那真的是很让人着迷。

“十年之后，当我们在设计第一台Mac的时候，我就发觉这些东西的用处。我把曾经我学到的那些东西全部都用到了Mac的设

计上。”

斯坦福演讲中就这样描述辍学后的一件美妙之事。在注销了里德学院的学籍后，乔布斯并没立刻离开学校。按照后来他在斯坦福演讲的说法是，乔布斯住在朋友宿舍的地板上，靠着捡易拉罐和打零工糊口。他在学校允许下，继续待在校园里完全自由地上自己想上的课——其中他印象最深的就是美术字课。

比尔·盖茨大学辍学，迈克尔·戴尔大学辍学，甲骨文创始人劳伦斯·埃里森也是一个大学文凭都没拿到。那个年代的信息产业，似乎没有大学辍学的背景，成功就上不了规模。乔布斯有过成绩优秀的经历，还因为过于优秀而跳级。大学辍学并不意味着他这个人不爱学习，因为没了学籍的乔布斯仍然去教室上课，因为乔布斯要选择只去上自己感兴趣的课程。好奇与直觉，是初衷的初衷，是一切求知欲的本源，是人类的本能。这些本能互相作用，搭起了人类行为的主框架。好奇与直觉，不仅仅因为原始而能量强大，它最令生命惊奇的，是它能让相关的信息串联起来，形成新的记忆，诞生新的思维。好奇与直觉，人人都有，乔布斯放任了自己的好奇，也许只是他一时任性而为，可正是这份任性，为乔布斯填充了最优雅的生命底色。



19岁，他远行印度，留宿喜马拉雅

顿悟的力量

I saw a lot of people contemplating things but it didn't seem to lead to too many places. I got very interested in people who had discovered something more significant than an intellectual, abstract understanding.

—*Return to the Little Kingdom*, 2009

人们重视经验，不重视智慧。我看过很多人都在沉思冥想，但似乎没什么功效。所以，我对那些能超越有形物质的人物或者是形而上的学说很感兴趣，也开始注意到比知觉及意识更高的层次——直觉与顿悟。

——2009年《重返小王国》

在里德学院内的时候，乔布斯热爱文学和哲学，尤其喜爱东方神秘主义哲学。日本禅师铃木俊隆曾经用英文写过一本《禅者的初心》，乔布斯读后，觉得自己的人生有了希望。禅宗始于菩提达摩，盛于六祖惠能，其核心思想是“不立文字，教外别传；直指人心，见性成佛”，禅宗认为“一切万法，尽在自心中，何不从于自心顿现真如本性”。铃木认为，禅学重视经验，而不是智慧。很多人沉思冥想，却收不到成效。真谛是返璞归真，就来自于我

们的直觉和意识，直觉和意识再一次回归自然，就是顿悟。

铃木的观点，与乔布斯满足好奇心和直觉的思维正好相投。从此，乔布斯笃信了禅宗，并经常与斯科特、克里斯安·布伦南（当时他的女友）参加禅宗的聚会，研习佛法。

乔布斯不愿违背自己的好奇心，他选择了辍学，在更广阔的世界里寻找让自己直觉满意的新天地。他尊崇佛教，并因此而成为坚定的素食主义者，偏爱蔬菜和水果。后来的乔布斯还多次因为素食而与宴会组织者发生冲突。甚至在查出患有癌症后，他依然相信凭借意念和守则能把癌细胞赶出体内，由此他对佛教禅宗的忠诚可见一斑。

直觉可以说是与生俱来。每相信直觉一次，你就会诞生一个梦想。直觉足够美丽，也足够荒诞。佛教宣称要给生命带来智慧，它要把直觉改造，去掉荒诞与不合理，让直觉的结果只有合理的美丽，这就是顿悟。乔布斯乐此不疲，他寄希望于用顿悟的方式，造出全新的观念，来解释自己的疑惑，塑造未来的人生。

挑战不可能

We attract a different type of person—a person who doesn't want to wait five or ten years to have someone take a giant risk on him or her. Someone who really wants to get in a little over his head and make a little dent in the universe.

—*Playboy*, February, 1985

我们吸引了一种不同的人——这种人不会等上5年或10年后，让人们在他或她身上冒巨大的风险，他们会真的去挑战一些看似不可能的事情，最终引起全世界的关注。

——1985年2月《花花公子》

傲慢不羁、不可一世，以“蛊惑”人心著称的乔布斯在年轻的时候也被人“蛊惑”过，这个人叫罗伯特·弗里德兰，比乔布斯大4岁。一次乔布斯去了学院的一间宿舍变卖自己的电脑，恰巧遇见了弗里德兰，弗里德兰请乔布斯坐下来聊天。弗里德兰听过《此时此地》作者拉姆·达斯导师在波士顿的演讲，对东方精神侃侃而谈。乔布斯立刻被他的造诣征服，将其视为自己精神导师。弗里德兰告诉乔布斯：精神力量可以改变世界，挑战不可能会诞生很多可能。弗里德兰想开一家公社，让追求精神启蒙的人

在此聚会。这样疯狂的举动，只有疯狂的人才去想象。机遇总是垂青愿意接受挑战的人。弗里德兰成功地说服了一个亲戚，接管了波特兰西南40英里处一家220英亩的苹果园，并更名为团结农场（All One Farm)。乔布斯、科特基等一些寻求精神启蒙的人都会在这里过周末，而这个苹果园也是后来苹果公司名字最早的起源。

1973年2月，乔布斯决定找一份工作，他相中了游戏制造商雅达利公司。雅达利公司在当时是热门公司，对这位里德学院的辍学生是连瞧也不会瞧一眼的。乔布斯披着长发，光着脚丫子，因为不洗澡而散发着一身臭味就走进了雅达利公司。乔布斯对人事主管说，得不到一份工作他是不会离开的。没想到雅达利公司首席工程师阿尔·奥尔康接纳了这位不修边幅、衣衫褴褛的嬉皮士，安排他上夜班。

这年夏天，弗里德兰进行了一个更大的挑战，他只身去印度拜访了心中的圣人尼姆·卡罗里大师。乔布斯决定追随弗里德兰的脚步，自己也要挑战不可能——去喜马拉雅山脚下接受一场盛大的洗礼。而此时乔布斯只是一个收入微薄，并且仅仅工作了几个月的上夜班的边缘员工。为了完成这项神圣的任务，他决定请沃兹来帮忙，一起加班拿奖金来攒盘缠。两个史蒂夫又一次走在了一起，有更多的不可能因为这次挑战而诞生。

乔布斯曾十分欣赏自己的精神导师弗里德兰，这个人对理想的向往，不再是纯粹的向往，他用真实的行动挑战一个个的不可能。美好的梦色彩斑斓，绚丽迷人，人类正是因为梦想而伟大。可是总有些理由会阻碍你梦想的轻易实现，梦想在现实面前往往等同于不可能，让人失去挑战的勇气。让梦成真，总是要付出代价的，总是要舍弃一些也许很重要的拥有，舍弃的这个东西如果足够重要，那就是冒险了。乔布斯跟自己的导师弗里德兰一样，选择了冒险，选择了挑战不可能，因为他认为梦想最重要，在宇宙中留下一点痕迹更具有诱惑力。挑战不可能，除了可以实现目标，还会在挑战中诞生意想不到的可能：没有乔布斯去印度挑战，就不会有跟沃兹的再次合作；没有沃兹，创造苹果公司就是真的不可能。

求知若饥，虚心若愚

Stay hungry,stay foolish.

—Commencement Address at Stanford University,June 12, 2005

求知若饥，虚心若愚。

——2005年6月12日斯坦福大学毕业典礼演讲

乔布斯对佛教、对弗里德兰、对自我启蒙已经痴迷，他想搞清楚自己到底是个什么样的人，应该怎样去融入眼前的世界。在乔布斯的内心有一个巨大的洞，他一定要把这个洞给填满。弗里德兰鼓励乔布斯说，要相信自我启蒙状态的存在，通过努力填充内心的虚无。1974年，乔布斯剃了光头，穿着棉袍，绕道慕尼黑、都灵和卢加诺飞到了新德里。之后又去了恒河源头附近的赫尔德瓦尔参加了“大壶节”的集会，接着乔布斯去了最终目的地—喜马拉雅山脚下，尼姆·卡罗里大师居住过的一个村庄。之后他在新德里会师科特基，在印度游逛了些日子，7个月后回到了美国。

印度之旅是乔布斯心中永远的骄傲，他用真实行动体验了“求知若饥，虚心若愚”。这句话出自20世纪70年代凯文·凯利

（凯文·凯利是美国著名的科技预言家，也是乔布斯的好朋友）编的一本综合性杂志《全球概览》（*The Whole Earth Catalog*），也是乔布斯在斯坦福演讲的主题。除了产品展示，乔布斯一向很少演讲。2005年他却欣然接受了当年斯坦福大学毕业典礼的演讲邀请。这是乔布斯家乡的大学，演讲中乔布斯没有隐瞒自己罹患癌症的事实，也没有隐藏他的管理机密，乔布斯把自己最真实、最成功的心得献给了斯坦福的莘莘学子。求知若饥，永远保持求知欲；虚心若愚，永远不能满足自己的所知、所学。乔布斯认为，我们必须认识自己的渺小，在你的求知欲呼唤你的时候，你要赶紧学习以充实自己。在学习的时候，你又必须像一个初学者那样，以谦虚谨慎的态度拥抱智慧的赠予。

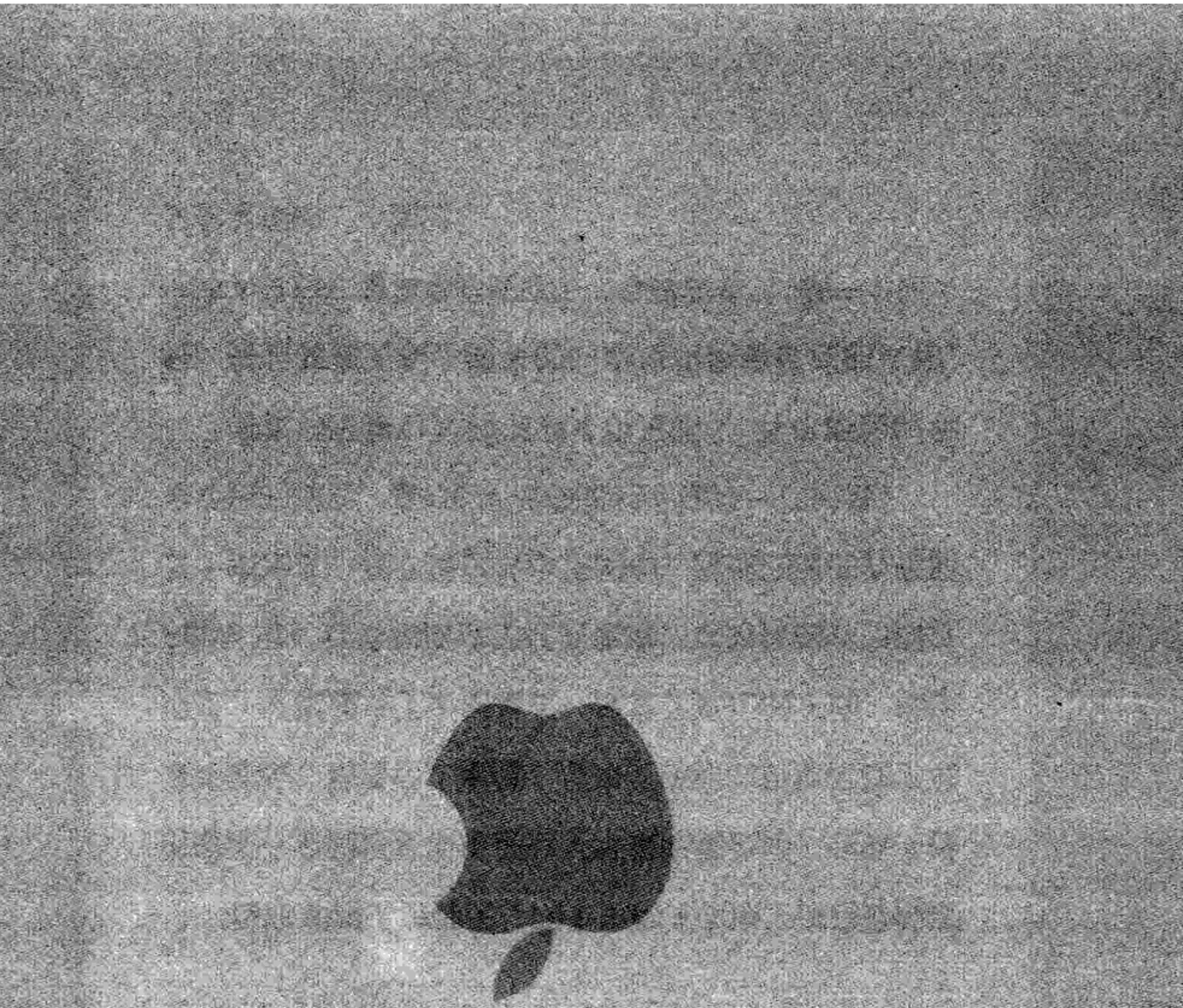


Ⅰ 小国王

——“0号”员工引领传奇

1976年愚人节那天，两个史蒂夫卖掉了自己最值钱的家当，会同好友韦恩创立了苹果电脑公司，业务为拼装电路板，销售个人电脑。后来乔布斯的热情打动了马库拉，苹果迎来了天使基金，成立了真正的车间，推出Apple Ⅱ，让乔布斯成了亿万富翁。这时候的乔布斯才二十岁出头，在苹果这片小王国中，激情四射的乔布斯是年轻的国王，富有的乔布斯要给宇宙添一口咬痕。

有本写苹果公司的书叫《小王国》，乔布斯当时年轻，并且有名无权，更多的时候是苹果象征性的人物，他本人又总在董事会眼皮底下“专横跋扈”，是一个让人又爱又恨的“小国王”。



20岁，他开了家公司叫苹果

改变世界

We're here to put a dent in the universe. Otherwise why else even be here?

—Jobs' blog

活着就是为了改变世界，难道还有其他原因吗?

——乔布斯的博客

早在1970年，天才技术员沃兹尼亚克已经制造出了奶油苏打水电脑，可他们的电脑名不见经传。1975年1月，《大众机械师》杂志刊登了阿尔泰电脑的照片——本来这只是众多早期电脑的一台——一堆零部件逐个焊接在电路板上。可是这期杂志启发比尔·盖茨和保罗·艾伦开发了BASIC语言，也吸引了乔布斯和沃兹参与了关于个人电脑的讨论，微软与苹果在源头上有了交叉点，一个计算机新纪元即将来临。此时，乔布斯回到了雅达利，他依然邀请沃兹晚上来帮自己加班，两个关系紧密的人享受着电子技术带来的成就感。这一年，在加州海湾区的计算机黑客们组织了一个家酿计算机俱乐部，两个史蒂夫和比尔·盖茨都是该俱乐部的成员。在家酿计算机俱乐部的一次聚会上，沃兹见到了阿尔泰电脑，并得到了一枚微处理器的规格表。沃兹认为自己完全可以

设计出一台更优秀的同类电脑，于是他跟乔布斯到处讨元件，两个人忙活了起来。1975年6月29日，在沃兹的小隔间里，他们的电脑显示了沃兹想要的字符。两个人高兴起来，立刻寻找更多的零部件来扩展这台电脑的功能，提高它的性能。受到蓝匣子的启示，乔布斯说服了沃兹，把电脑推向市场。接着沃兹以500美元的价格卖掉了自己的惠普65计算器，可最后只收到买家一半的钱。乔布斯则把自己的大众汽车变卖了1500美元现金，可是后来买主嫌车子有问题，乔布斯只得退还了部分钱。最终，他们东拼西凑拥有了1300美元的运营资本，决定要开一家电脑公司。1976年，4月1日愚人节这天，两个史蒂夫邀请好友韦恩加入，签订合同成立了一家公司，名字叫苹果。

改变世界，是乔布斯童年就有的梦想。每次他跟欣赏自己的人分享这个梦想的时候，这个梦想就被复制。当这个梦想分享到全世界的时候，世界就真的被改变了。苹果是乔布斯改变世界最重要的舞台，他信奉佛教，吃素食，偏爱苹果；他的苹果产品畅销全球。苹果的诞生，开始了乔布斯征服世界、改变世界的铿锵之旅。

执著带来成功

I'm convinced that about half of what separates the successful entrepreneurs from the non-successful ones is pure perseverance... Unless you have a lot of passion about this, you're not going to survive. You're going to give it up. So you've got to have an idea, or a problem or a wrong that you want to right, that you're passionate about ; otherwise, you're not going to have the perseverance to stick it through.

—Smithsonian Institution Oral and Video Histories, April 20, 1995

我坚信，在一定程度上说，划分企业家成功和不成功的标准很简单，就是看他是否执著。除非你拥有足够的热情，否则你很难坚持下来，中途就会放弃。所以你需要拥有一个好的主意，或者要遇到一个问题，或者犯了一个错，总之你要有热情释放的需求；不然的话，你很难持之以恒。

——1995年4月20日史密松视听历史学会

苹果，名字是公司，可实际上刚成立的时候，是合伙人体系，而不是公司体系，这意味着两个史蒂夫和韦恩有可能无限期偿还负债。乔布斯的融资战略很快就吓跑了有过开公司失败经历的韦恩

（如果韦恩不退出，2010年底他将持有苹果价值约为26亿美元的股份，但是韦恩从来都说不后悔）。这样苹果又回到了两个乔布斯的蓝匣子时代，刚成立便遭受了人员减损的打击。

沃兹和乔布斯马不停蹄地把Apple Ⅰ搬到了家酿展示，很幸运，沃兹的作品吸引了一个重要人物：保罗·特雷尔，他是一家名叫字节商店计算机连锁店的老板，他留下名片给沃兹和乔布斯。第二天，乔布斯就光着脚丫子来到了特雷尔的店里。得益于先前成功的电脑展示，乔布斯拿下了订单，一共50台电脑，每台价格500美元——总计2.5万美元可是不少钱，当乔布斯回去给沃兹说出这个数字的时候，沃兹甚至怀疑乔布斯在开玩笑。

接下来真正的问题来了——苹果电脑公司根本就没有资本制造50台电脑。不算手工费，光元件成本就要花1.5万美元。因为当时没有银行会为新公司提供贷款；他们只能从亲戚朋友那里讨来了5000美元。没办法，乔布斯到元件商店挨家谈判，希望有人能够赊账。哈尔泰克、奥尔康……乔布斯每天的工作就是跑来跑去告诉这些公司自己将来有能力还货款。终于，有一家叫克拉默电子公司的经理表态可以赊账，因为他看到乔布斯手里有订单。乔布斯马上给特雷尔打电话求实，可是这时字节商店的老板正在开会。乔布斯第一次使出了他的杀手锏——不停地打电话，直到有人回应，终于特雷尔接了电话，证实了订单的真实性，乔布斯终于拿到了Apple Ⅰ需要的元件。

似乎乔布斯的执著就在这样的一波三折下成就了自己人生中的第一笔大单。但是曲折依然继续。沃兹和乔布斯组织亲戚朋友把元器件按照图纸焊接在一起送到字节商店的时候，特雷尔说要的是完整的电脑，而乔布斯给的只是12块主板。乔布斯言辞力争，坚持说主板已经算是完整的电脑了。特雷尔看在乔布斯的这份热情上，如约付了货款。

早期的苹果电脑，沃兹既是设计师，又是机械师，他指挥生产了电脑，因此他是Apple Ⅰ之父。乔布斯的工作，就是让大家的付出变成成功。乔布斯的执著，点燃了苹果所有人的热情，Apple Ⅰ在众人的热情支持下，走下图纸，变成活生生的机器。这份执著，让苹果在市场中寻找到了存活的机遇，让一个个不可能变成了可能。乔布斯告诉大家：成功很简单，就是给自己一个执著的理由，坚持到底，就能把自己和失败的人区分开了。

找出问题症结

Once you get into the problem... you see that it's complicated, and you come up with all these convoluted solutions. That's where most people stop, and the solutions tend to work for a while. But the really great person will keep going, find the underlying problem, and come up with an elegant solution that works on every level.

—Apple Design, 1997

每次着手解决一个问题的时候……你觉得它太复杂了，也用了各种复杂的方案来处理它。这时大多数人都会停下来，你的解决方案似乎也能奏效一段时间。而真正优秀的人，将一直坚持，找到问题的症结，给出一个能一劳永逸的漂亮方案。

——1997年苹果开发者大会

初战告捷的苹果电脑，很快进行了规模升级，乔布斯开始称自己是“市场总监”、前“雅达利公司顾问”。可是苹果又回到了原来的难题上——没本钱。乔布斯的想法是把产品介绍给大公司去拉投资，或者直接把公司卖给他们。乔布斯想到了自己之前上班的雅达利公司。很容易，乔布斯见到了雅达利的总裁乔·基南，可是当雅达利总裁一看乔布斯光着脚丫子、衣衫不整的样子时，

就直接把乔布斯撵了出去。乔布斯意识到，你必须拿出像样的东西才能征服他人。乔布斯和沃兹决定将Apple Ⅰ升级到彩色屏的Apple Ⅱ，这样就能吸引人了。

乔布斯和沃兹带着Apple Ⅰ和Apple Ⅱ参加了在新泽西州的大西洋城举办的电脑展示会。展示会上，沃兹对自己的产品完全没自信，害羞地守在电脑旁。乔布斯却仔细地观看了人家的电脑——真的没有苹果好。一个名叫SOL-20的电脑吸引了乔布斯，这个电脑完全是一个造型优美的金属盒子，它附有键盘、电源以及线缆，这让人感觉完全是一件成熟的作品。乔布斯终于找到了苹果电脑的问题所在——苹果电脑没有漂亮的外观，使用起来不舒服，跟自己和沃兹一样邋遢不堪。原来特雷尔说得是对的，只有一个完整并且外观优美的电脑才会吸引人。乔布斯决定给苹果加一个像样子的机箱和键盘。

乔布斯请韦恩设计一个外表光滑的塑料机箱，整齐、简洁，看上去十分美好。他通过奥尔康（乔布斯在雅达利上班时的首席工程师，一直跟乔布斯有交情）请来了电源设计师罗德·霍尔特，给电脑加上了革命性的开关电源，散热量骤减。

乔布斯很满意苹果电脑这些巨大的改变，然后欣然继续进行融资的事情。他又去了雅达利，这回找的是曾经给自己提供工作

的诺兰·布什内尔，布什内尔建议乔布斯去找唐·瓦伦丁。瓦伦丁咒骂了布什内尔把乔布斯这个怪胎介绍给自己后，把皮球踢给了另外三个人，乔布斯找了这三个人，其中有一个叫迈克·马库拉。马库拉曾经供职仙童和英特尔公司，现在发财了正享受生活。马库拉开着锃亮的金色克尔维特敞篷车来到乔布斯的车库里，沃兹给马库拉展示了Apple Ⅱ。马库拉仔细看着这台功能强大、外观优美的电脑。展示完后，马库拉抬头看了看衣衫不整、长发披肩的两位史蒂夫，说："东西是好东西，头发长了也没什么，什么时候都可以剪嘛。"

马库拉入主苹果，带来了25万美元的投资，跟两个史蒂夫一样拿了公司26%的股份，并找来了迈克尔·斯科特做首席执行官，苹果有了自己正式注册的名称：苹果电脑有限公司。从此，乔布斯的苹果走入现代管理。

沃兹是技术天才，他的作品远远领先于同时代其他的个人电脑，可是Apple Ⅰ并没有赢得人们的青睐。乔布斯一次次受挫后，终于找到了病灶——电脑展示自己的能力不够。乔布斯把老乔布斯的设计理念注入到了苹果电脑中，让苹果电脑拥有了艺术气息，拥有了可人的外观，吸引了人们的注意力，迎来了天使基金，从

此，苹果开始了辉煌。

当问题出现的时候，不要惧怕它的复杂性。复杂是由简单叠加而成的，把复杂的问题层层分解，你就会发现，其实造成复杂问题的病灶，往往面积都不大。

至繁归简

Simple can be harder than complex : You have to work hard to get your thinking clean to make it simple. But it's worth it in the end because once you get there, you can move mountains.

—*BusinessWeek*, May 25, 1998

其实简单比复杂更难，因为你必须尽力理清思路才能做到简单。但最终这样做是值得的，因为一旦你做到了简单，你就能移山填海。

——1998年5月25日《商业周刊》

里吉斯·麦肯纳，一位硅谷杰出的公关人员，出生于匹兹堡的一个工人家庭。大学辍学后先后在仙童公司和国家半导体公司任职，后来创办了自己的公关和广告公司。他曾为英特尔制作了一则广告，广告里他用疾驰的赛车和扑克筹码取代了传统的枯燥无味的性能图表。一个偶然的机会，乔布斯看到了这则冲击力十足的广告，他马上跟英特尔公司要了广告设计方的联系方式，然后一个电话就打了过去。可是接电话的业务经理弗兰克·伯奇不屑于乔布斯，挂了电话。之后，乔布斯天天都会打来电话，直到伯奇来到了乔布斯的车库。伯奇见乔布斯邋里邋遢、不修边幅，有些恼怒，可是乔布斯思维敏捷，令伯奇很欣赏；最触动伯奇的

是，乔布斯口若悬河，自己却一句也听不懂。伯奇就留了名片，后来乔布斯见到了麦肯纳。

麦肯纳指派艺术指导罗布·雅诺夫给苹果设计一个全新的标志，雅诺夫给出了两个简单的苹果：一个是完整的苹果，另一个则被咬了一口。乔布斯看了之后，觉得第一个太像樱桃，就选择了被咬了一口的那个方案。最终他们决定给这只缺口的苹果上六种颜色的水平色条，这就是苹果标志的来历。有了苹果标志，他们就开始制作宣传册，在册子的顶端，麦肯纳放上了达·芬奇的名言："至繁归简。"（Simplicity is the ultimate sophistication.）

至繁归简，是达·芬奇的格言，也是乔布斯设计哲学的核心。简单，能够与人们记忆里更多的素材产生联想，容易被接受；也因为简单，人们能够轻而易举地让瞬间记忆变成长久记忆；简单，更能给人们空间去改造事物，给梦想插上翅膀。简单创造了丰富的审美情趣，大道至简。乔布斯选择了麦肯纳，选择了麦肯纳给出的简单的苹果形象，诞生了人们津津乐道的那只有缺口的苹果，最终成为商标史上的经典。简约至上，缺口的苹果，是世界上最丰满的图标。

25岁，苹果公司成功上市

绝对不一样

We're gambling on our vision, and we would rather do that than make "me too" products. Let some other companies do that. For us, it's always the next dream.

—annual Apple stockholders' meeting, January 24, 1984

我们豪赌产品的视觉效应，而不喜欢做“我一样”的产品。那样的产品就让别的公司生产去吧。而我们，我们生产的总是明天的梦想。

——1984年1月24日年度苹果股东大会

Apple Ⅱ决定于1977年4月在旧金山举办的首届西海岸电脑展览会上亮相。十分有利的是，展会的组织者是一名家酿计算机俱乐部的会员——吉姆·沃伦，乔布斯轻松为苹果预定了展厅最前端的一个位置，乔布斯要告诉全世界，苹果是一家不一样的公司，Apple Ⅱ是一台不一样的电脑。

相比别家参展商都用普通的桌子和硬纸板牌子，苹果则用上了盖着黑色天鹅绒的柜台和背光式有机玻璃的标识，上面画的是一只被咬了一口的苹果。展示台上仅有三台Apple Ⅱ成品，而周围则堆满了包装箱，似乎苹果有卖不完的电脑存货，其实绝大多数

箱子里都是填充物，没有电脑。

漂亮的米黄色箱子里，Apple Ⅱ稳稳地待着，亲切友好地待着。其他展台上的电脑，镀着丑陋的金属，甚至裸露着杂乱的电路板。Apple Ⅱ别具一格，鹤立鸡群，很快接到了300份订单。

这次展销会的成功让“青”苹果变成了“红”苹果。苹果电脑公司接到了源源不断的订单，苹果有了正式的员工，获得了信额贷款；同时也告别了车库组装的历史，进驻了库比蒂诺史蒂文斯溪大道，租了正式的工厂。

人人都想表现得比别人好。比别人好，首先就要跟别人不一样。这不是虚荣，而是人的本性，也是优胜劣汰的自然规律。骄傲的乔布斯内心里从不安分，童年时候别人能够忍受平淡，但作为收养儿的乔布斯却觉得，由于开始已经是输给了别人，因此，只有优于别人才能换来内心的宁静。当乔布斯要拿产品在市场上说话时，这个良性的竞争氛围激发了他内心狂热的求胜欲——苹果电脑要比别人的优秀，跟别人一样就是失败。

我的工作就是让人们更优秀

My job is not to be easy on people. My job is to make them better.

—*Fortune*, February, 2008

我的工作不是让员工轻松，我的工作是让他们变得更优秀。

——2008年2月《财富》杂志

迈克尔·斯科特，早年供职于仙童公司，他不仅跟迈克·马库拉同名，而且也是同一天进入仙童公司的，后来发现两人还是同一天生日，因此两人私交甚笃。1977年2月，在他们共同的生日午餐上，马库拉邀请斯科特加盟苹果做CEO。

斯科特做CEO，要编排工号，就把“1号”给了沃兹，“2号”给了乔布斯。自负的乔布斯显然不满意，非要给自己弄一个“0号”。可在美国银行的工资系统中，员工编号必须是正整数，乔布斯无奈，只能接受“2号”员工。后来，“0号”员工的故事在苹果内部传为笑谈。

乔布斯对产品追求完美，对员工要求苛刻。可是斯科特却没有打算让产品的完美凌驾于实用性之上，这反让好斗的乔布斯坚

定了对产品完美性的追逐。Apple Ⅱ机箱是乔布斯的骄傲，与潘通公司合作生产。该公司给出了超过2000种不同米黄色的选择，可是乔布斯却要第2001种方案，并且这个方案是要全新的。设计边框的时候，乔布斯花上好几天的时间，只为确定边框拐角圆润的程度。斯科特不耐烦了："我需要赶紧把机箱确定下来！"乔布斯还要让Apple Ⅱ的保修期从90天延长到1年。斯科特认为乔布斯无理取闹，两人吵了起来，虽然在马库拉他们的调解下，乔布斯的想法实现了，可是越来越多的人开始反感乔布斯这种对人对事的苛刻态度，沃兹甚至私下里说乔布斯破坏了大家轻松工作的氛围。

在苹果内部矛盾初显的时候，Apple Ⅱ在市场上却一路高歌，苹果真的是因为乔布斯更优秀了？总之苹果电脑公司成为投资者的宠儿。1980年，苹果成功IPO（首次公开募股），超越1956年的福特汽车，成为金融史上规模最大的股票认购。苹果公司从1977年1月5309美元的公司估价增长到1980年的17.9亿美元的实际市值，从此世界上多了3个亿万富翁和300位百万富翁。

跟着乔布斯创业，是一种浪漫的享受，因为他总能带来神奇，让不可能变成可能。可是这个人进了办公室，同事们却发现这种浪漫变成了山一样大的压力——这个人太苛刻，你的自尊心随时

会被他侵犯。累的时候、懒的时候，我们总可以给自己一个解释：好是无止境的。可是乔布斯却要消灭这个借口，如果能更好，就不能保持现状。当别人抱怨他变态式苛刻的时候，乔布斯却有自己的理由：让你更优秀，这是我的工作。

艺术家靠偷

I mean Picasso had a saying,he said good artists copy, great artists steal. And we have always been shameless about stealing great ideas and I think part of what made the Macintosh great was that the people working on it were musicians and poets and artists and zoologists and historians who also happened to be the best computer scientists in the world.

—PBS documentary "*Triumph of the Nerds*", 1996

我记得毕加索说过，好的设计师抄袭，伟大的设计师偷盗。我们从来都不觉得偷取伟大的想法是羞耻的，我觉得成就麦金塔之伟大的一个主要原因就是：在这里工作的人有音乐家、有诗人、有画家、有生物学家、有历史学家，恰巧他们刚好是世界上最好的计算机科学家。

——1996年美国公共电视网播出的电视纪录片《书呆子的胜利》

比尔·阿特金森作为神经系统科学专业的博士，是乔布斯用一张不可退票的机票并当面花三个小时进行演说请来的工程师。他兼具沃兹的天才技术和乔布斯追求完美的性格。

杰夫·拉斯金是比尔·阿特金森的老师，来苹果后负责开发

一种廉价易用的“大众电脑”。

Apple Ⅱ再辉煌，也是沃兹的作品。乔布斯要设计属于自己的电脑，那就是Apple Ⅲ了。乔布斯在设计Apple Ⅱ机箱电源的时候，拥有了成就感，他把注意力放在了消费体验上——他拿下了吵人的风扇，导致机器因发热而频繁死机；他严格限定了机箱的外形和尺寸，却导致小电路板因连接不稳定而频繁失灵……总之，Apple Ⅲ是乔布斯一段不愿回顾的记忆。之后乔布斯又有了Lisa的主意，这是以自己女儿命名的项目。可是此时他的构思总是跟工程师不合拍，他渐渐感到疲惫。拉斯金认为图形界面将会是电脑的未来，可是乔布斯讨厌拉斯金这个理论界的巨人。拉斯金跟阿特金森说了自己对图形界面的看法，希望同事们去施乐看看。其实这时候，施乐在投资苹果，乔布斯跟施乐交往频繁。1979年12月，乔布斯率领拉斯金等人参观了施乐的帕洛奥图研究中心。施乐似乎故意隐瞒了中心的核心技术，因此乔布斯电话质问了施乐的领导层。于是几天后，乔布斯带领更多的人来到了施乐，这次他还带上了比尔·阿特金森和曾经在这里工作过的程序员布鲁斯·霍恩。只见施乐的程序员只用一个鼠标动来动去，屏幕上一个光标就自如地控制着像积木一样的方框——标准图形显示界面。也许这些东西在现在我们看来没什么大不了，可是那

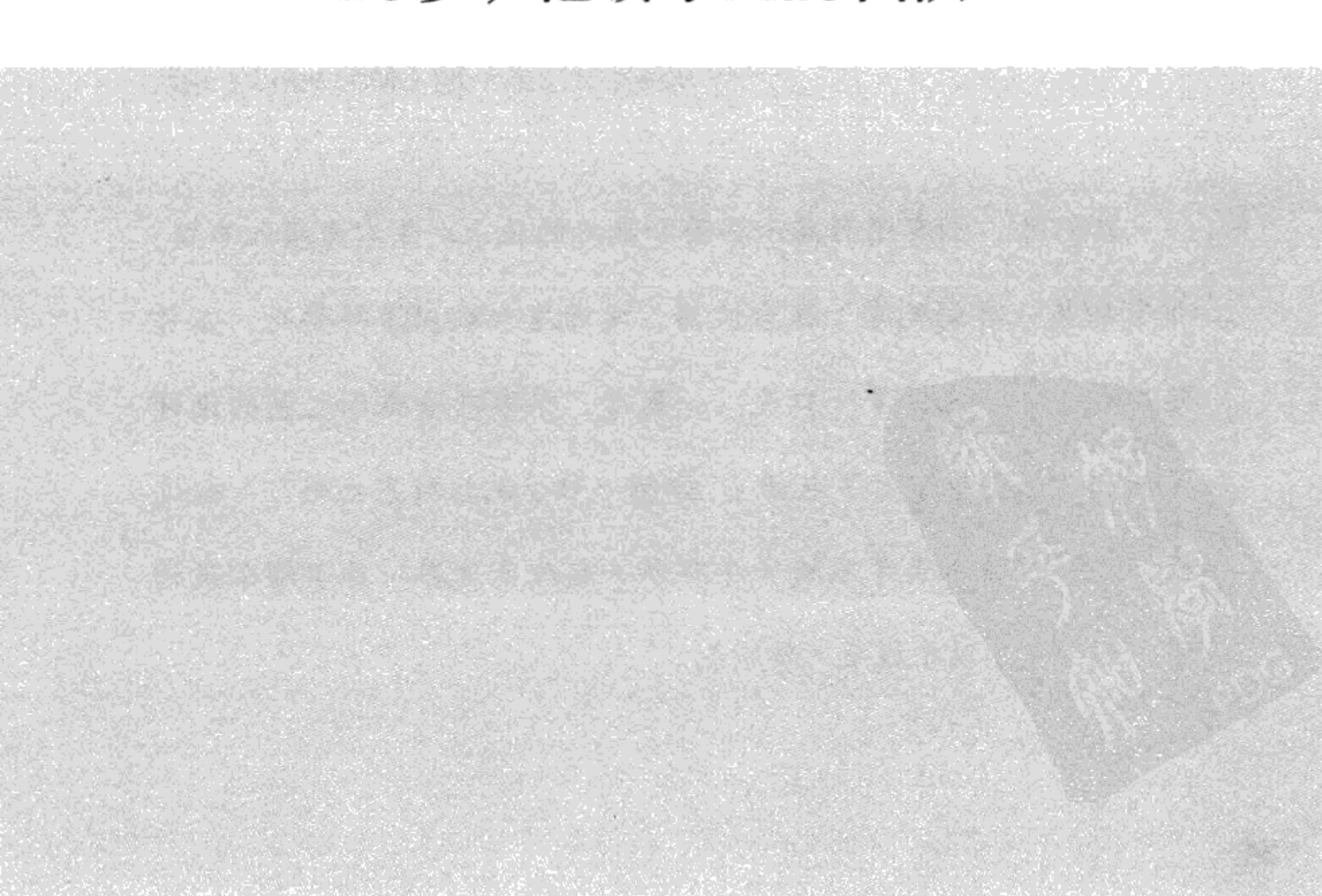
时候，在电脑清一色是键盘可跳动字符的年代，乔布斯他们简直是发现了新大陆。

参观后，乔布斯问阿特金森，苹果实现这一些需要多久？阿特金森告诉乔布斯，要6个月。后来，图形界面被安装在了苹果的Mac和Lisa上，再后来跟乔布斯合作的比尔·盖茨仿照苹果开发了视窗操作系统，图形界面从此走入了千家万户。为此苹果和微软一直打官司，直到乔布斯重返苹果后，官司才结束。比尔·盖茨有句非常有意思的话描述图形界面这件事："好比我们都有一个富有的邻居施乐，我去偷他家电视的时候，发现电视已经被乔布斯偷走了。"

苹果对施乐的这次技术剽窃，被形容为工业史上最严重的抢劫。乔布斯是带着骄傲承认这次技术剽窃的，他给自己的辩词是，艺术家都是靠偷灵感而来的。乔布斯说这句话源于毕加索，不过可能是他记错了。俄国作曲家伊果·史特拉汶斯基说过："劣等的艺术家借，伟大的艺术家偷。"这句话应该追根到美国诗人托马斯·艾略特："入门诗人模仿；成熟诗人偷窃。"（Immature poets imitate；mature poets steal.）学习—临摹—复制—剽窃，这些词汇之间并没有绝对的界线。艺术家的工作是创造美，他需要把几

个模型以和谐的顺序和方式叠在一起，这些模型一定来自别处。艺术家天生需要学习，可是乔布斯可以在需要的时候把这次学习说成偷盗——因为界线并不明显。乔布斯在施乐学习了图形界面，还好，苹果国王没有给这套技术抹黑，乔布斯跟比尔·盖茨这两个“盗窃者”发扬光大了图形界面。

26岁，他领导Mac团队



创造工作安乐窝

The people who are doing the work are the moving force behind the Macintosh. My job is to create a space for them, to clear out the rest of the organization and keep it at bay... This is the neatest group of people I've ever worked with.

—*Macworld*, no. 1 February, 1984

麦金塔团队的员工是麦金塔前进的动力。我的工作就是为他们清除团队中的害群之马，扫清障碍，为他们提供创造的空间……这是我合作过的最棒的团队了。

——1984年2月第一期《Macworld》杂志

1981年，拥有图形显示界面和鼠标的施乐之星宣布投入市场，乔布斯第一时间观摩了这台机器，发现这台机器慢得要死，工作起来不实用，他松了一口气。一周后，乔布斯给施乐之星的设计师鲍勃·贝尔维尔打了电话："你想一辈子做垃圾东西吗？"就这样，又一位技术天才跟随了乔布斯一起改变世界，贝尔维尔跳槽了，还带来了助手拉里·特斯勒。

阿特金森想要Lisa拥有这样一个特性：WYSIWYG（what you see is what you get），即“所见即所得”，在电脑屏幕上看到的是什么样子，打印出来就是什么样子。硬件师认为实现这个设想难度太大而满腹抱怨，这时候乔布斯站在了阿特金森一边，他告诉硬件师，阿特金森的要求必须实现。

一天晚饭的时候，阿特金森告诉乔布斯，他希望Lisa的鼠标有个滚球，这样就能使光标转向任意方向。可是一个硬件师说这样的滚球鼠标根本无法批量生产。第二天上班时，阿特金森就发现那名硬件师已经不见了，新来的硬件师见到他的第一句话便是：“那种鼠标我能做出来。”

乔布斯从此跟阿特金森的来往更加密切了，乔布斯要靠Lisa团队制造出廉价易用的大众电脑，可是他越来越多的发号施令，让Lisa团队的实际负责人约翰·库奇和他眼里的专业工程师们不高兴了，他们向斯科特投诉乔布斯干涉他们的工作。斯科特跟马库拉害怕苹果因此而出现分裂，于是秘密决定重组Lisa团队，舍弃了乔布斯以及他制造大众电脑的想法，转而支持约翰·库奇，把Lisa定位于企业市场。从此乔布斯失去了以自己女儿命名的Lisa团队的参与权，他想要赶走滥竽充数的笨蛋，给天才们制造工作的安乐窝，可结果是Lisa成了“笨蛋”的安乐窝，自己反而被赶

走了。乔布斯为此郁郁不得志了好长一段时间，他忽然想起了那个拉斯金，这个腐朽的家伙是要做廉价易用的“大众电脑”的。实际上，拉斯金的“大众电脑”一直在艰难中进行，这个项目已经拥有了自己的名字，一开始叫Anni（安妮），后来叫Macintosh（大苹果mcIntosh的一种改拼），这个项目只有4人组成，并随时都可能遭到解散。乔布斯决定打造一个新的安乐窝，一个笨蛋被赶光的最棒的团队。

优秀遇见优秀会被放大，昏庸一经效尤就会被传染。乔布斯自视为天才，他需要通过让“笨蛋”现形来证明自己对天才定位的合理。很不幸，跟乔布斯思想背道而驰的人，都被他归到了“笨蛋”的行列。约翰·库奇是笨蛋，他那呆板的工程师团队则被视为笨蛋集中营。一个团队需要统一的行为认知，优秀的人员在自信优秀的同时，也期待自己身边的同事拥有与自己同等出色的想法。如果同事们没有同等出色的想法，这位自认优秀的家伙就会把精力放到与同事能力的比较上，团队统一的认知开始变得不重要，慢慢地他会不满自己与不优秀的人在一起，慢慢地他会吝啬自己出色的想法，慢慢地他会被昏庸和劣质的人同化，团队变成一群笨蛋。乔布斯内心就讨厌“笨

蛋”，如果“笨蛋”破坏了他优秀团队的纯度，那么把“笨蛋”赶出去，他责无旁贷。没了“笨蛋”的团队，团队的目标可以轻松制定，团队文化可以快速建立，队员可以在良性竞争中更健康地成长。

你几时丧失的童贞

How old were you when you lost your virginity?

—Folklore.org：*We interview candidates for software manager*，March, 1982

你是几时失去童贞的？

——1982年4月，传说网《软件经理人面试》

把精力转移到Mac项目后，乔布斯做的第一件事，就是决定让Mac用上功能强大的摩托罗拉68000，这是Lisa使用的处理器。乔布斯绕过Mac项目的设立者拉斯金，直接安排程序员伯勒尔·史密斯秘密给新处理器编程，这件事使得拉斯金很不愉快。后来乔布斯又要求廉价的Mac也使用漂亮的图形和图标，当然还有他帮阿特金森设计的滚球鼠标。自己的工作被干涉，拉斯金预感到自己的项目马上就要更换主人了。1981年2月，在马库拉面前，拉斯金和乔布斯摊牌，结果乔布斯大哭一场，鉴于已经无缘由地让乔布斯输掉了Lisa，这次，输的人只能是乔布斯的对手拉斯金。于是，乔布斯拿到了Mac这个远离总部的小项目的指挥权，斯科

特和马库拉也松了一口气，这个傲慢的年轻人终于不在自己眼皮底下捣乱了。不捣乱？没多少天，沃兹因为车祸暂时离开苹果公司去休养，斯科特被迫辞去了苹果的CEO，习惯了平淡的马库拉很不情愿地暂时接过了苹果最高管理权——这时候已经没有人愿意管束史蒂夫·乔布斯了。

乔布斯首先让Mac团队扩员，他亲自招聘成员，亲自面试应聘者。乔布斯经常把面试者带到一个房间，里面放着一台盖好的Mac样机，乔布斯会像变魔术一样揭开Mac的盖头，然后观察面试者的反应。如果面试者能两眼放光，拿起鼠标操作电脑，乔布斯就会录用他。

软件小组招聘上，乔布斯更是打破常规，语出惊人。有一天，他和赫茨菲尔德（乔布斯从Apple Ⅱ挖过来的设计师）、史密斯一起，招聘软件经理人选。乔布斯问一位应聘者：

“你是几时失去童贞的？”

应聘者以为听错了：

“您说什么？”

“你是处男吗？”乔布斯重新问道。

应聘者开始坐立不安起来，于是乔布斯换了个问题：

……

乔布斯亲自挂帅进行招聘，严格控制人员的出入口径，为的就是招到像自己那样聪明绝顶、想象力丰富同时又带有一定叛逆的人员。你看谁最顺眼？就算是最自卑的人，答案也是自己。每个人都在心里为自己供了一个牌位，更何况年轻有为、不可一世的乔布斯——乔布斯组建Mac团队会不知不觉地招聘跟自己相似的人员。“你几时失去的童贞？”答案已经完全不重要，乔布斯是在聆听应聘者给出答案的过程中，从应聘者身上寻找几项关键的指标：聪明与否，有想象力与否，性格叛逆与否……应聘者到底是天才还是笨蛋，在他给出答案的过程中，乔布斯就已经有了答案。

现实扭曲力场

By expecting them to do great things, you can get them to do great things.

—*Steve Jobs*, October 24, 2011

你期待他们做出好成绩，你就能让他们做出好成绩。

——2011年10月24日《史蒂夫·乔布斯传》

乔布斯给Mac制订了一个非常美丽的计划，1982年的1月份就上市。这一计划在团队所有成员看来完全是无稽之谈，因为更早开发的Lisa都没有眉目。软件工程师巴德·特里布尔调侃道，我们可不是在演电影，除非乔布斯有《星际迷航》里的现实扭曲力场（电影里，外星人通过精神力量改造了世界）。

经常，某个论点说服不了别人的时候，乔布斯会娴熟地转换话题；还有些时候，明明是几天前乔布斯否定的别人的想法，乔布斯会拿出来说自己有一个天大的想法；一些原本在自己看来绝对不可能实现的东西，经乔布斯一说，人们就奇怪地相信了……似乎现实扭曲力场这个词语是专门为乔布斯设计的。之后有人制作了T恤，胸前写着“现实扭曲力场”。

乔布斯的现实扭曲力场给Mac的团员们注入了热情，提高了

整个公司的创造力和工作效率；可是扭曲的作风也扭曲了很多好主意。

负责市场规划的乔安娜·霍夫曼是个脾气倔强、意志坚强的女人。这天，霍夫曼发现乔布斯很无知地更改了自己的规划报告，女人一边喊着要杀了乔布斯这个混蛋，一边冲进了乔布斯的办公室——结果并没有出现一起事故，乔布斯让霍夫曼解释了自己的观点，最终认可了她的想法并作出了让步。一天，乔布斯指着阿特金森手下一名工程师的设计报告说："这是狗屎。"设计师不服气："这是好东西。"阿特金森站在了自己队员这边，乔布斯悻悻而归。阿特金森后来说："乔布斯的话是需要转化的，'这是狗屎'的意思是'还有更好的方法'。"后来那名工程师真的找到了更好的设计方案。原来专横跋扈的乔布斯是可以被顶撞的，苹果公司决定成立一个勇敢者奖项，颁发给勇于顶撞乔布斯的员工，首届获奖者理所当然地颁给了乔安娜·霍夫曼。

在乔布斯现实扭曲力场笼罩下，Mac团队获得了10倍的活力，"每周工作90小时，并乐在其中"，Mac的设计也一天比一天趋于完美。

现实扭曲力场，本来是调侃乔布斯说谎的戏谑之语，后来似乎成了专为乔布斯一生定位而设计的术语。乔布斯的梦想是改变世界，通过什么改变世界呢？就是要通过他的现实扭曲力

场，让不可能变成可能。乔布斯的现实扭曲力场来源于佛教，是跟他早期的精神导师弗里德兰学的。他相信精神力量的强大，当他自信地表达出来的时候，往往能使受众被“催眠”。在苹果公司中，人们后来因为乔布斯力场而诞生了很多梦想，也许是出于对乔布斯的“敬畏”，这些梦想都被超额完成。苹果公司在资源远逊于施乐和IBM的情况下，创造了个人电脑的辉煌。

海盗胜过正规军

It's better to be a pirate than to join the Navy.

—At a retreat in September, 1982 as quoted in *Odyssey : Pepsi to Apple* (1987) by John Sculley and John Byrne

做“海盗”胜过加入正规军。

——1982年9月的集思会，后录入1987年发行的约翰·斯卡利与约翰·波恩合著的书《奥德赛：从百事到苹果》

IBM，国际商务机器公司，号称蓝色巨人，1924年由原来的CTR（Computing Tabulating Recording，计算列表纪录公司）改名而来，而CTR则是由数个成立于19世纪的机器公司组合而来。20世纪80年代，IBM已经是百年老店了，它是计算机产业长期的领导者，几乎在计算机发展的每一步，都有蓝色巨人的脚印。在20世纪70年代，家用个人电脑市场还是苹果的Apple Ⅱ和坦迪公司（Tandy）的TRS-80二分天下。此时IBM巨人按捺不住了，决定破例设置一个名为“象棋项目”（Project Chess）的特别小组，“象棋项目”可以绕过公司的规则自主开发产品。为了快速上市，“象棋项目”抛弃了IBM一贯完全使用自己元件的做法，而是直接把现成的、不同原始设备制造商的元件用来拼装成电脑，再把元件标

准开放，这样就可以有源源不断的零部件供应了。1981年8月12日，IBM的个人电脑推向市场，使得家用电脑厂商不寒而栗。在蓝色巨人面前，苹果电脑公司并非正规军。

Lisa团队是按乔布斯的提议建立的项目组，乔布斯希望凭它来继续苹果家用电脑的辉煌，可后来马库拉和斯科特决定让Lisa转向商用领域。Lisa是苹果公司的大主角，Mac团队在Lisa面前是非正规军。

IBM发布个人电脑后，苹果公司在《华尔街日报》上刊登了巨幅广告："欢迎你，IBM。真诚欢迎！"新生电脑公司领头羊苹果对阵传统巨头IBM，乔布斯遇上了真正的对手。乔布斯告诉媒体，一旦IBM赢了，已经掌控了企业市场的巨鳄是没有心思创新的，计算机行业会进入20年的黑暗期，因此正统的IBM其实是一股"邪恶"的力量。

在美国商业规则里，你是可以指名道姓地指责对手。在苹果内部面对Lisa的斗争时，乔布斯理应在气焰上收敛一些了，有吗？乔布斯跟约翰·库奇打赌，Lisa和Mac谁先上市，其领导人将赢得5000美元。乔布斯一边挖苦Lisa成员的死板无趣，一边偷偷改变Mac的规划：他不仅让Mac拥有了华丽的图形界面，还让Mac的运算性能超越Lisa，还悄悄地下令工程师把Mac做得跟Lisa不兼容，乔布斯心里已经想好了怎样将Mac扶正。当然，做这些手脚的代价就是——一遍遍地更改硬件设计和编程代码，Mac上市

的日期一再推迟。

为了提高士气，加快Mac研发的进度，每半年左右的时间，乔布斯就会带着Mac团队去附近的度假胜地开集思会。

1983年1月Lisa即将发布，乔布斯的集思会如期到来。乔布斯告诉他的团员们，“干海盗胜过加入正规军。”Mac项目是苹果公司的非核心项目，而Mac团队就应该像侠盗一样，做叛逆的事，把价值贡献出来，并为自己的工作骄傲！

Mac的程序员史蒂夫·卡普斯拿了一大块黑布，让负责字体设计的苏珊·卡雷在黑布上面画上骷髅头和交叉的大腿骨，并用苹果标志做成黑眼罩，这样一个苹果的海盗旗就做成了。卡普斯爬到Mac团队的办公楼班德利3号楼的楼顶上，升起了这面海盗旗。后来这面海盗旗帜还一度被Lisa团队偷走，是卡普斯花钱赎了回来。

1983年1月，Lisa上市了，乔布斯输给了库奇5000美元，但是乔布斯还是以董事会主席的身份为Lisa作宣传。而到了宣传的时候，乔布斯却不时地提到Mac，这款电脑将晚些时候发布，它与Lisa不兼容！人们开始猜测Mac的真身，Lisa被送上了死亡之吻。

新生的苹果在百年老店IBM面前是非正规军，家用的Mac在专业级Lisa面前是非正规军，乔布斯注定要带着非正规军Mac挑战Lisa和IBM个人电脑。跟两个对手相比，乔布斯的团队在资源

的占有上已经输在了起跑线上，这位狂妄的年轻人要让压力变成动力：只有两个人存在的时候，只要安排了战争的舞台，弱者就有了斗争的血性。人和人的故事中，胜利者更多的时候不属于强者，因为弱者有更强的胜利需求，所以弱者可以跟弱者合作，把强者赶下台。如果正规军的名额已经满了，那么，做海盗比加入正规军好，相比之下海盗的生活有更多的传奇和浪漫。

乔布斯的确在前期的两场战争中都失败了，Mac晚了Lisa三年发布，苹果电脑被IBM个人电脑排挤得只剩下零星的市场。可是Lisa很快便停产，骄傲的IBM搬起石头砸了自己的脚，它开放标准的做法使得兼容电脑让发起者没了生存的空间，2004年IBM个人电脑连年亏损后卖给了中国的联想。倒是Mac不断推出后继产品，20年后，Mac家族依然傲视个人电脑领域。

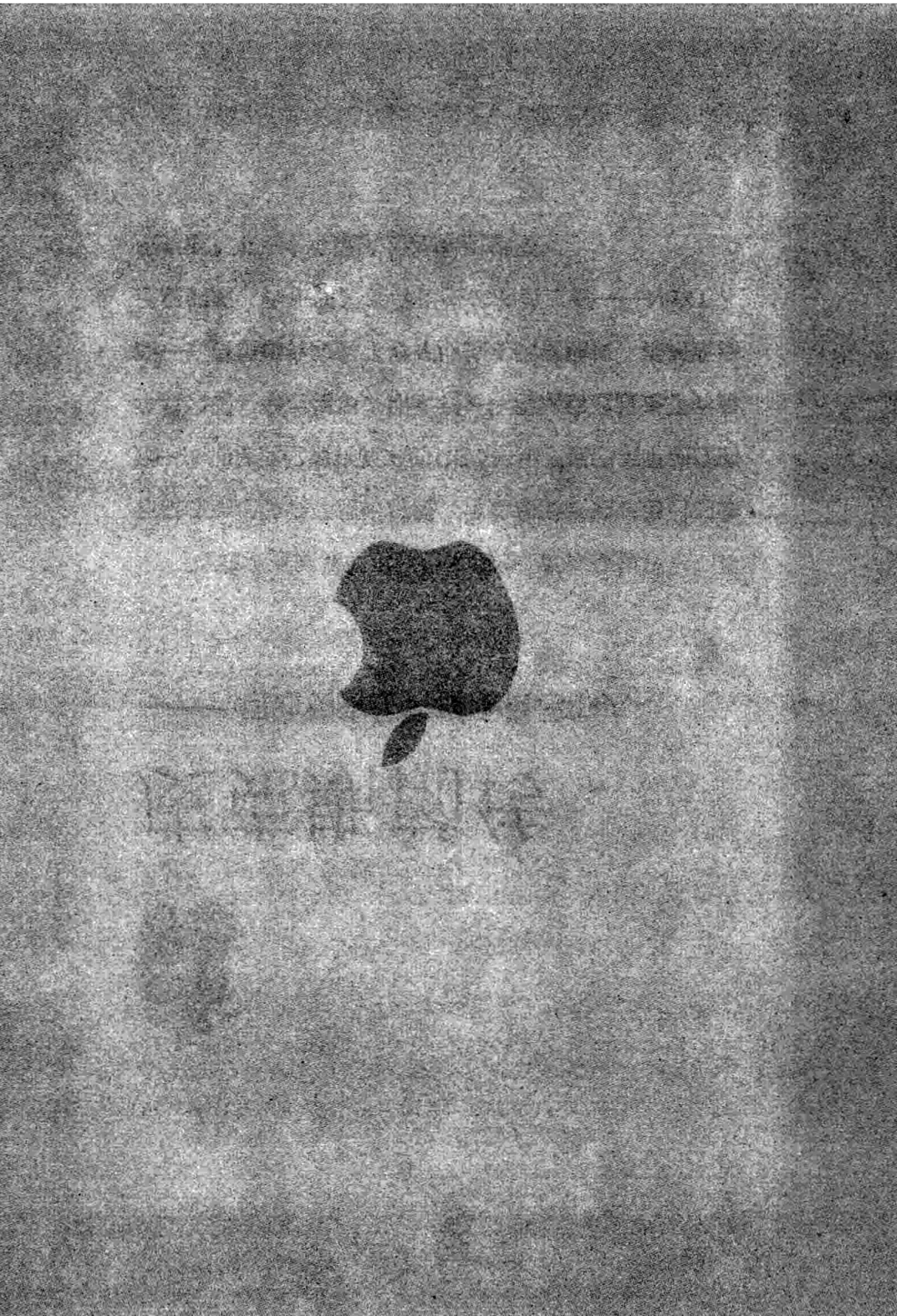




皮克斯前传

——一句话劝来了将撵走自己的人

“你想要继续卖糖水，还是和我一起改变世界？”乔布斯成功地游说了百事总裁，可是却没掌控好自己的命运——他被这位激将而来的CEO挤出了自己亲手创立的苹果公司。事后当事人斯卡利一再否认自己赶走了乔布斯——是董事会收回了乔布斯的实际管理权，乔布斯自己辞的职。乔布斯只能寻觅生命的第二春——NeXT？皮克斯？下一个苹果这么容易诞生吗？



28岁，他说服百事可乐总裁加入苹果

糖水与世界

Do you want to spend the rest of your life selling sugared water or do you want a chance to change the world?

—quoted in *Odyssey*：*Pepsi to Apple* (1987) by John Sculley and John Byrne

---

你想一辈子卖糖水，还是和我一起来改变世界?

——摘自约翰·斯卡利与约翰·波恩合著的书《奥德赛：从百事到苹果》(1987)

斯科特的离开让马库拉不得不亲自指挥苹果的日常工作，因为马库拉认为乔布斯还太年轻。高傲的乔布斯信任了马库拉的判断，他们一起物色能管理苹果公司的人选。一开始马库拉相中了IBM个人电脑项目的创建者唐·埃斯特里奇，可是乔布斯对IBM的人不屑一顾，埃斯特里奇也无意这家有水果标签的电脑公司，能做海军，干吗做海盗呢？后来马库拉看中了百事可乐的总裁约翰·斯卡利，此人沃顿商学院毕业，在营销和广告领域总能拿出让人耳目一新的作品，著名的百事挑战计划正是出自斯卡利之手。乔布斯对此人的印象也挺好。而斯卡利也知道，年轻的乔布斯比影视明星还有魅力，能跟自己孩子的偶像一起工作，极具挑战性。

乔布斯告诉斯卡利，苹果要让人们改变使用计算机的方式，计算机不能再是使用比作用更复杂的机器。斯卡利已经开始深陷乔布斯的现实扭曲力场，但是，这位营销奇才还是决定留在让自己功成名就的百事可乐公司。

接下来的时间里，乔布斯和斯卡利有过多次直面接触，“百事公司可能要购买上百万的Mac”，他们的沟通很隐蔽。两人都是聪明过人、富有激情、敢于想象、大胆创新的人，两人沟通非常融洽，甚至斯卡利在乔布斯身上也看到了自己年轻时的影子。

1983年3月乔布斯再次造访斯卡利，两人谈起了艺术，谈起了古代建筑，乔布斯乖巧得完全像是学生拜见老师，斯卡利的自负感和不安全感完全被乔布斯摆布，他开出了100万美元的年薪，100万美元的签约费和100万美元离职补偿的条件，乔布斯说这些钱自己掏腰包都没问题。人生巨变的紧张感让斯卡利开始犹豫起来……

“你想一辈子卖糖水，还是和我一起来改变世界？”

一位重量级拳王在你没有防备的情况下，重重一拳打在你这位成功人士的自尊心上，斯卡利再也没有留给自己选择空间的机会，他决定跟这位年轻人一起创造个人电脑新一代。

乔布斯又一次用“改变世界”的说辞把一位“天才”招致麾下，选择“糖水”还是“世界”这句话也成为商业史上脍炙人口的经典。乔布斯先把改变世界的可能展示给斯卡利看，一步步带这位自负的人参与其中；接下来告诉斯卡利，他可以做改变世界的总舵手；在斯卡利彻底融入乔布斯设定的蓝图之时，给出了这个只有一个选项的选择：“你想一辈子卖糖水，还是和我一起来改变世界？”再多的安逸也经不住这句话对自尊心的打击，斯卡利彻底屈服了。

每改变一件东西，你都会取得一点成功，最大的成功当然就是改变世界了，没有人会拒绝得了这个诱惑。我们每个人都有改变世界的梦想，可是慢慢地现实会让这个梦想变成幻想，你开始认为改变世界的条件是绝对的虚无，那些改变世界的人都是天才巧遇偶然的童话。其实是你小看了梦想的力量，才失去了实现梦想的信心。梦想是可以裂变的，把你的梦想说出来，你的梦想就会被放大。只要你的梦想足够美丽，它就可以一次次被放大，传遍全球。改变世界，每个人都可以。

死亡预言

We all have a short period of time on this earth, we probably only have the opportunity to do a few things really great and do them well. None of us has any idea how long we're going to be here, nor do I, but my feeling is I've got to accomplish a lot of these things while I'm young.

—*Steve Jobs*, October 24, 2011

我们生活在这个世界上的时间都很短，或许只有机会做几件真正伟大的事情，并把它们做好。我们谁也不知道自己能活多长时间，我也不知道。但是我感觉必须趁着自己年轻，多取得一些成就。

——2011年10月24日《史蒂夫·乔布斯传》

斯卡利正式入主苹果，还接受了马库拉给出的50万美元薪水和50万美元奖金的待遇。他刚进苹果便遇到了苹果各团队间的吵架，乔布斯带头儿攻击Lisa团队，说他们浪费了苹果的资源，制造了一个失败的产品；Lisa队员回击，Mac的电脑还没发布！董事会主席可以被员工攻击，这着实吓了斯卡利一跳，难怪有人说苹果是童子军呢。这件事反而加深了斯卡利对乔布斯的好感，至少乔布斯是爱惜苹果员工的。争吵间，突然一阵轰隆的巨响，原

来来了地震，大伙狼狈跑向海边。之后Mac团队人员制作的运动衫上面印着："每周工作90小时并乐在其中！"Lisa团队给出回应，也制作运动衫，上面印着："每周工作70小时，产品在售中。"Apple Ⅱ团队也参与了进来："一周工作60小时——赚钱养活Lisa和Mac。"这样混乱的大公司斯卡利始料未及。这天他应邀去乔布斯家做客，加深沟通。

乔布斯这时的女友是芭芭拉·亚辛斯基，他们两人住在一栋都铎式的房子里。斯卡利看了一圈房子，四周空荡荡，没有沙发和椅子，只有泡沫塑料制成的垫子，还有一盏台灯、一张餐桌和一套影碟机，就再没有大的家具设备了。乔布斯跟斯卡利说，他认为自己会在年轻的时候死去，要想在硅谷留下自己的名字，必须尽快取得成就。这些问题让斯卡利觉得自己知识贫乏、见识短浅，他无言以对，却加深了对乔布斯的敬畏感。

之后每天乔布斯和斯卡利总会聊一些话题，然后斯卡利努力寻找自己跟乔布斯的共同点。初来苹果的日子，斯卡利跟乔布斯像是相见恨晚。

"死亡是生命最好的发明。"这句话因为乔布斯在斯坦福大学演讲中被提到而广为流传。乔布斯告诉斯卡利，他预测到自己会在年轻的时候死亡，所以要趁年轻创造出点成就来，早早实现生命的价值。死亡是每个生命总要遇到的问题，对死亡的恐惧也是

萦绕在每个人潜意识里的瘴气。当然，并不是每个人都能察觉到自己内心的活动，很幸运，乔布斯读取了这份恐惧，并把思考展示给斯卡利看。

的确，生命总是有限的，当你需要延长生命限度的时候才知道哪些事能带给生命意义。趁年轻，好好思考，好好创造价值，活出生命应有的精彩。

无须拾人牙慧

Great art stretches the taste, it doesn't follow tastes.

—*Steve Jobs*, October 24, 2011

伟大的艺术品拓展品位新境地，无须拾人牙慧。

——2011年10月24日《史蒂夫·乔布斯传》

乔布斯的设计理念是简约之上，麦肯纳设计的缺口苹果以最简洁、最叛逆的风格征服了乔布斯挑剔的眼睛。1983年的阿斯彭设计大会上，乔布斯发表演说，再次强调Mac的简约风格，他要让苹果产品的科技感一目了然。与乔布斯同时演说的还有23岁的林璎，后来两人成了好朋友。这位年轻人认为乔布斯过于追求造型优美，往往造成华而不实。她认为应该更多地注重产品使用起来的感觉。乔布斯很谦逊地听取了林璎的审美建议。也是在这个时候，乔布斯把日本佛教禅宗的审美情趣带到工业设计中，简约实用，无语自明……乔布斯的审美情趣在改变着。

1981年3月，Lisa已经发布两个月了，Mac的模型还没确定呢。杰夫·拉斯金眼中的Mac应该是一只方整的手提箱，键盘翻起来正好盖住电脑屏幕。乔布斯觉得这样的Mac占空间太大了，就把一本电话簿往桌子上一扔："Mac只能这么大！"受修车匠保罗的

影响，乔布斯把汽车的设计理论用上了：Mac必须是一个经典的外形，就像大众汽车的甲壳虫一样，永远不会过时的那种外形。有人赶紧说，应该像法拉利，外形才性感。乔布斯想了一下说，不是法拉利，是保时捷，保时捷的造型没人能比，因为它拓展了汽车的“品味”，而不是去拾人牙慧。

Mac团员制作了石膏模型，获得了赫茨菲尔德的批准后，模型交到乔布斯的办公室。乔布斯立刻提出了批评，什么曲线美、倒角半径、斜角尺寸等刚刚学到的设计术语都用上了，设计师赶紧拿回去重新设计。一个月后，模型再次展示给乔布斯检查，乔布斯依然是一顿狂批，然后再更改，再送……最后确定了以一台厨具为原型，很像一张人脸的友好造型，这个造型大规模使用圆角矩形，乔布斯还分享了这个设计的专利。

乔布斯讨厌Lisa上的标题栏，太黑、太粗糙了，他要求Mac的标题栏平滑、纤细。负责这个区域的程序员克里斯·埃斯皮诺萨，每次展示作品的时候，总是得到乔布斯的“建议”，于是他有了一个方案——“史蒂夫·乔布斯自己动手做的计算器程序”，这个程序可以实现用户自己改变线条的粗细、背景等属性，从而实现计算机外观个性化。数十年来，这个程序在Mac OS和Windows中，一直作为标准在使用。

父亲保罗是修车匠，一半以上的生计靠倒手二手汽车，因此

乔布斯在很小的时候就爱上了汽车，迷上了汽车的工业设计。更有意思的是，苹果公司不仅是在车库里成立的，苹果公司成立本钱的一多半也是源于乔布斯卖掉的一部二手车。乔布斯本人长期保有一辆没有挂牌并且总是停在残疾人专用车位上的奔驰，这辆桀骜不驯的德国车是它主人叛逆性格的一部分。乔布斯希望苹果的机器能像某类汽车一样经得起时间考验，且性能上要卓越，外观上要领先人们的品味几十年甚至上百年。汲取别人的理念很有意义，这是我们品味提高的来源，但苹果电脑要超越学习，把品味拓展到一个新领域，做引领潮流的先行者。其实每个人都可以引领潮流，你需要做的就是跟乔布斯那样，坚持高品位的追求，把拓展品味作为工作的原则。最重要的是，在别人妥协的时候，你每次都要拒绝降低品味。

29岁，他发布Mac，剑指IBM

艺术家总在作品上签名

Actually, making an insanely great product has a lot to do with the process of making the product, how you learn things and adopt new ideas and throw out old ideas.

—*Playboy*, February, 1985

实际上，生产一件无与伦比的产品要做很多工作和构思，包括你怎样学习，怎样接受新观念，怎样抛弃旧理念。

——1985年2月《花花公子》

在Mac有了雏形之后，乔布斯决定让全部苹果产品拥有统一的设计风格，乔布斯决定给苹果挑选更多世界知名设计师。在一次因有7个候选人而被命名为“白雪公主”的招标会上，德国设计师哈特穆特·艾斯林格提出了“形式追随感情”的理念，并制作了40个模型来阐述这一理念，由此获得了乔布斯的青睐。乔布斯飞到德国跟这位激情四射的艺术家签了合作合同，条件是德国人要搬到加利福尼亚来工作。

艾斯林格就在加利福尼亚开了设计公司——青蛙设计公司。

“白雪公主”也随着德国设计师的到来而运用到了苹果电脑上：乳白色的机箱，圆润的曲线，还有那句自豪的宣言——“加州设计”，Mac以及所有苹果产品都有了第二个标志。

为了给Mac选一个合适的包装，乔布斯让大家修改了50次方案。乔布斯强调，Mac在性能和外观上都要惊艳，然后他把Mac团队所有的成员召集到一起，说“艺术家都会在自己的作品上签上名字”，然后顺手拿出笔，一个一个叫了大家的名字，45个人顺次在Mac模型的内部签了名，最后乔布斯在正中间签上了流畅的小写手写体，并打开香槟跟大家庆祝一件艺术品的诞生。

如果你有钱，就可以把钱投入生产，通过产品赚取更多的钱。如果你有很多钱，你最好去创造艺术品，它可以通过艺术品的诞生回馈给你生命的乐趣。从Mac开始，乔布斯所有的作品都是艺术品，他的产品在给用户带来产品本身功能的同时，还把审美传递给了消费者。Mac本来是12个月就上市的廉价产品，可是乔布斯为了让产品拥有艺术品的品味，一次次否定设计成果，一次次抛弃旧观念，带来新观念。整个Mac团队跟着乔布斯享受这个痛并快乐的过程，Mac比预计的时间晚诞生了3年。“艺术家都会在自己的作品上签上名字。”看似这只是乔布斯慰劳大家辛苦劳动的

小伎俩，其实是Mac艺术品本质的充分体现。Mac是整个团队的作品，它是团队人员生命的一部分，签名给了大家应有的自豪感，更给了大家作为苹果产品父母的归属感。如果可以，请创造艺术品。

认错促进创新

Sometimes when you innovate, you make mistakes. It is best to admit them quickly, and get on with improving your other innovations.

—*The Journey Is the Reward*，1988

你要创新，就免不了会犯错。犯错的时候需要你尽快承认错误，吸取这次教训并将其应用到其他的创新中去。

——1988年《过程就是奖励》

乔布斯本人是叛逆的，英雄惜英雄，他欣赏叛逆的人。敢于蔑视自己权威的人，在一定程度上是受乔布斯欢迎的。

苹果公司本身有一个软盘生产部门，代号“崔姬”(Twiggy)。1983年Lisa上市的时候，崔姬磁盘系统故障频发，早已引起苹果技术员的注意。幸运的是，Lisa设计了硬盘驱动器，因此影响不是致命的。但廉价的Mac没有硬盘备用，乔布斯有些慌了手脚。

乔布斯亲自视察崔姬生产的每一个环节，结果有一半以上的产品不合格。乔布斯气急败坏、怒不可遏，喊着要开除整个崔姬部门的员工。Mac的工程师鲍勃·贝尔维尔建议使用索尼公司新研

发的3.5英寸磁盘或者小供应商——阿尔卑斯电子公司仿制的刚经索尼授权的3.5英寸磁盘。乔布斯和贝尔维尔等人一起飞到日本，实地考察了阿尔卑斯的工厂。当看到产品挺好时，当即拍板要阿尔卑斯的货。贝尔维尔知道像阿尔卑斯这样的小公司是没有能力一年之内将大量磁盘准备就绪后应用到Mac上的。接着他们又去了索尼的磁盘工厂——这家工厂地处偏僻、死气沉沉，工厂里的车床更是杂乱无序，一点美感都没有，乔布斯看不上眼，决定不跟索尼合作。可是贝尔维尔主张使用索尼的磁盘，因为索尼已经在批量生产这类磁盘了。乔布斯不同意，还命令停止与索尼的所有合作。

贝尔维尔这回越过乔布斯直接向迈克·马库拉汇报了情况，马库拉偷偷授权贝尔维尔跟索尼谈了磁盘驱动器的合作。像游击战争一样，索尼在苹果的工程人员每天都要躲着乔布斯，直到1983年5月，阿尔卑斯电子公司承认不能按时生产出磁盘驱动器时，乔布斯受到马库拉的质问而一筹莫展的时候，贝尔维尔讲出与索尼有合作，在苹果公司有索尼高级工程师这件事。乔布斯收起了他的骄傲，感谢了贝尔维尔的叛逆，Mac的危机解除，上市进入倒计时。

创新就是一次次思想火花跟冷冰冰的现实碰撞之下的尝试过程。也许你有1000个创意，可是最后能实现并且有效的往

往就一两个。创新更多的时候是淘汰失误和错误的过程。是创新总免不了犯错。犯错时，傲慢的乔布斯并没有讳疾忌医，掩饰自己某些领域的无知，他勇敢地承认了，并感谢了指出自己错误的人，还决定吸取错误的教训，把这次经历的收获应用到下一次的创新之中。“在同一个地方摔倒两次的人是笨蛋。”事实上，人们摔倒的地方往往就在相似的区域，因为你的习惯和思维在这样的场景下更容易出现上一次经历的重复。要纠正思维的误区和习惯的蛮力，就需要有足够的理智克服思维的障碍。如果这个做不到，就把上次的失败记得清楚一些吧，最大限度地让上次失败的经历跟相关的事相关，让这次失败产生立体多维的印象，使得以后再遇到相似的场景时，你能得到及时和充分的警示。承认错误，是给失误添加思维分析和相关印象是很有效的行为。

1984不会变成《1984》

On January 24th, Apple Computer will introduce Macintosh. And you'll see why 1984 won't be like *1984*.

—Keynote address at Apple's annual sales conference first introducing the Macintosh "1984" commercial, which ends with the announcer saying, October, 1983

1月24日，苹果公司会推出麦金塔，届时，你将明白为什么1984不会变成《1984》。

——1983年10月，苹果年度营销大会上首次展示的麦金塔广告片"1984"中最后的宣言

1981年IBM推出个人电脑，1982年其个人电脑销售量为24万台，略逊于苹果的27.9万台。

1983年IBM兼容机销量飙升至130万台，苹果的个人电脑销售量是42万台。据估测，1985年，这家百年老店将拥有整个计算机市场一半份额，而其个人电脑也将保持1/4的市场占有率，《商业周刊》更是报道个人电脑主导权的角逐已经结束。作为个人电脑界以前的翘楚，苹果公司在传奇领袖乔布斯的带领下奋起直追，气势如虹，剑指IBM。

乔布斯把自己视为海盗船长，他要带领自己的团队跟拥有垄断地位的IBM抗争。Lisa已经上市，但奄奄一息，海盗船长眼里的正规军只剩下了IBM这家蓝色巨人。乔布斯要把Mac发布会打造成抗击IBM的誓师大会。

乔布斯想做一个革命性的广告，于是他找到里吉斯·麦肯纳，此时麦肯纳的公司已被Chiat/Day广告公司（TBWA\Chiat\Day广告公司的前身）收购，Chiat/Day派了李·克劳跟乔布斯打交道。克劳正在读乔治·奥威尔的小说《1984》，里面讲的是1984年一个极权社会给国家带来灾难的故事。克劳一直在玩味“为什么1984不会变成《1984》”这句话，他将这句话讲给乔布斯听，乔布斯非常高兴，同意了这个创意。他们开始编写剧本，广告总长度设定为60秒。广告展现的是：一群穿着囚服的人们，无精打采地看着大屏幕上警察模样的大哥讲话，一名女子抡起一杆大锤扔向大屏幕，大屏幕顷刻炸开来，这时候出现了一段广告字幕“1月24日，苹果公司会推出Mac，届时，你将明白为什么1984不会变成《1984》”。很显然，女子代表着苹果公司，“大哥”代表着计算机行业的统治者IBM，苹果要带领各厂商推翻IBM的垄断。乔布斯非常喜欢这个创意，便联系了橄榄球联盟总决赛“超级碗”中两段30秒的广告位。可是斯卡利认为这个广告太不正规，决定在12月的董事会会议上试播——结果董事人员认为这是他们见过的最差的一则广告。马库拉和斯卡利赶紧通知Chiat/Day公司撤销广告，可是为时

已晚。广告商告诉苹果公司，只能出售30秒的广告，60秒的卖不了。在第十八届“超级碗”大赛中，突击者队触底得分，正在播放比赛实况的电视屏幕突然出现了为时两秒的黑屏，接着，克劳的黑白片隆重登场。广告之后，人们沸腾了，广告商和苹果公司也沸腾了，美国各电视台反复报道这则广告，它像网络病毒一样传播开来——1984广告大获全胜。凭借广告的胜利发布，1984年1月24日，年度苹果股东大会上，乔布斯推出了艺术品Mac。

现实不能是小说《1984》的样子，极权会让文明倒退，垄断会让消费维艰。在市场中，赋予产品内涵和品质十分重要，提升产品的竞争力也很重要。乔布斯的苹果受到了IBM兼容大军的围剿，一个新生的公司眼看就要被传统巨人一点点击溃。此时乔布斯抓住了消费者反感垄断的心理，把IBM推上了千夫所指的黑暗老大的地位，把苹果打造成正义化身的救世英雄，获得了消费者的支持，取得了Mac发布的重大成功。乔布斯常说，艺术品是要上市的，一件产品推向市场才叫完成。他重视产品发布，并把产品发布当成一场轰轰烈烈的表演。从Mac开始，到以后乔布斯重返苹果，他的每个新品发布会，都会成为人们津津乐道的视觉享受，观看乔布斯的新品发布会成了很多美国年轻人旷工、逃课的理由。

30岁，他被赶出了苹果，另立NeXT

三十之惑

It's rare that you see an artist in his 30s or 40s able to really contribute something amazing.

—*Playboy*, February 1, 1985

你很少看到艺术家在他30岁或者40岁还能拿出什么惊世骇俗的作品。

——1985年2月1日《花花公子》

Mac发布的成功，使乔布斯赢得了董事会和斯卡利的信任，于是顺势把Lisa和Mac部门合并，并裁掉了Lisa项目1/4的人员。那个曾经被认为太年轻而不能管理公司的小国王这时候更加嚣张起来，可是不知不觉，这位大学辍学生已经年近而立。

1984年第三季度，Mac的销量急剧下滑，因为这个本来要设计成廉价产品的机器，提高了售价，却没有解决廉价必然连带的问题：配置低下，动力不足，却搭配了大量消耗硬件资源的华丽界面，用起来更是慢得要死。此外，因为乔布斯的固执，Mac没有配置硬盘，也没有配置风扇。结果，软盘的容量满足不了用户的数据吞吐量而不得不一遍遍更换软盘；没有风扇使各硬件的热量排不出去，因温度高而频繁死机，Mac很轻松赢得了“米色烤面包

机”美誉。1984年底，Lisa重蹈了Apple Ⅲ的覆辙而无人问津，而Mac的销量也跌至每月1万台以下。

1985年2月，乔布斯在旧金山圣弗朗西斯酒店大摆筵席，庆祝自己30岁的生日，政界、商界和演艺界名流云集。越是人多热闹的场景，越是生命辉煌的时刻，人就越容易产生焦虑。苹果公司已经隐忧初显，风光背后是乔布斯内心的不安和疑虑。生日过后，乔布斯接受了作家戴维·谢菲的采访，他说：“你很少看到艺术家在他30岁或者40岁还能拿出什么惊世骇俗的作品。”似乎苹果公司的困难真的打击到了不可一世的乔布斯，他开始怀疑30岁之后的自己能否继续传奇。但是乔布斯很快就追加了一句话，“当然，总是有这样一些人，他们天生就求知欲旺盛，能够永远像孩子一样对生命充满敬畏，可这只是极少数人。”

乔布斯甚至预感到了自己要离开苹果公司。很不幸，他的预感成为现实，不过首先离开的并不是史蒂夫，而是他的海盗船员们。安迪·赫茨菲尔德觉得太累了，休了假，以后就再也没回苹果上班。伯勒尔·史密斯也要离开Mac团队，他鼓足了勇气才终于有胆量面对乔布斯的眼睛，辞职走人。还有几位了不起的工程师也选择了离开海盗团队。当然，最为轰动的离职是史蒂夫·沃兹尼亚克，这位共同创始人也离开了苹果电脑有限公司。本来苹果公司已经安排乔布斯、沃兹两人两周后接受里根总统颁发的首届国家技术奖章，可是沃兹已经厌倦了苹果公司的吵闹，想做一

个纯粹的股东。一下子人去楼空，乔布斯觉得好孤独，似乎应该离开的人是另一个史蒂夫，史蒂夫·乔布斯才对。

印度有句谚语："30岁之前你创造了习惯，30岁之后习惯创造了你。"30岁之前，乔布斯春风得意，呼风唤雨，让一家车库作坊成长为上市公司，制造了世界上最了不起的个人电脑。年将而立，这位苹果董事会主席，华尔街最年轻的亿万富翁，已经察觉到年轻这个他最大的资本在悄悄流失，一去不返。是什么缔造了苹果的传奇？是创造力，是激情，还是叛逆？……这些无不属于年轻人的骄傲。可是自己已经30岁了，站在荣耀之巅的乔布斯发现苹果出问题了，并且面对出现的问题似乎自己完全没做好迎战的准备。乔布斯开始怀疑自己能不能带领苹果走出困境，怀疑自己能否继续人生辉煌。极少数人会超越年龄，一辈子拥有好奇心和创造力，保持憧憬是他唯一能做的选择。

从0到1，由无生有会震撼每一个观众；从1到2、从2到3，倍增的冲击力也很可观……而从100到101，就只是一个让人疲惫的数字变幻。你拥有的知识多了，些微的新知识不再容易打动好奇心，也不会在记忆里留下多少痕迹。年龄吞噬了你的好奇心，让你逐渐习惯安于现状，创造力也就在你的一次次无动于衷中失

去对你的青睐。年轻的时候，要“放纵”自己的好奇心，给创造力插上飞翔的翅膀；当青春跟你说再见的时候，请想方设法给自己一些重新年轻的动力——乔布斯被炒鱿鱼，是他最幸运的动力。

被炒鱿鱼是最棒的事

I didn't see it then, but it turned out that getting fired from Apple was the best thing that could have ever happened to me. The heaviness of being successful was replaced by the lightness of being a beginner again, less sure about everything. It freed me to enter one of the most creative periods of my life.

—Commencement Address at Stanford University,June 12, 2005

我当时并没有觉察,但是事后证明，被苹果公司炒鱿鱼是我这辈子发生的最棒的事情。因为，作为一个成功者的负重感被作为一个创业者的轻松感所代替，对任何事情都不再那么特别看重了。这让我感觉很自由，我进入了生命中最有创造力的一个阶段。

——2005年6月12日斯坦福大学毕业典礼上的演讲

1985年3月,Mac的销量只有原计划的10%。乔布斯情绪起伏，对中层管理者动辄辱骂，可是乔布斯这回面对的不再是Mac的设计师和硬件师，他们是有身份、有地位的白领阶层，他们不习惯被人身攻击。营销主管迈克·默里单独与斯卡利会面，并当面驳斥了乔布斯的参加要求。默里直言斯卡利应站出来赶走乔布斯，行使CEO的职权，来真正管理公司。

乔布斯迷恋上了一种平板技术（跟25年后开创新行业的iPad有着很深的渊源），利用该技术，用户可以舍弃鼠标，直接用手指在显示屏上控制设备。乔布斯一直有一个“苹果书”（Mac in a book)的梦想，看来这个梦想有成真的可能了，于是他计划成立“苹果实验室”（Apple Labs)来研发平板技术。让乔布斯去管理“苹果实验室”，离开Mac部门，离开让他弄得怨声载道的苹果总部？苹果公司终于出现了这么好的契机，可以从管理层支开乔布斯。

没几天，默里发给多位同事备忘录，上面写着：苹果公司现在管理混乱，运转失常，这一切都是乔布斯权力欲的恶果。斯卡利终于有勇气要求乔布斯交回Mac部门的管理权。乔布斯还没习惯被自己聘请来的家伙剥夺管理权，他语无伦次，胡乱指责斯卡利的管理无方，并像个孩子一样哭了起来，斯卡利则在一旁尴尬地咬着手指甲。

1985年4月11日，苹果召开董事会会议，斯卡利提出了要乔布斯离开Mac的议案。乔布斯指责斯卡利不懂电脑，斯卡利直接以辞职来威胁董事会，董事会一致站在了“营销专业”的斯卡利这边。乔布斯又一次哭了起来。

1985年5月初，乔布斯来到斯卡利办公室请求再给他点时间来管理Mac部门，斯卡利说不。乔布斯怒了，大声斥责斯卡利没管好公司，他才应该滚蛋。斯卡利则大声回应乔布斯的Mac部门没

有软件，没有后继产品，没有新顾客。办公室外面挤满了围观的人，可是没有人敢去劝架。

5月23日，乔布斯召集Mac的核心成员制订了推翻斯卡利的计划，并决定重组公司。乔布斯已经习惯了挑战风险，越是有难度，越是规模巨大，越是后果严重，就越能激起乔布斯的激情。兴致勃勃的乔布斯骄傲地把计划讲给了路过的让-路易·加西（他是法国部经理，这次来库比蒂诺是斯卡利安排他来取代乔布斯的）。加西把这件事告诉了苹果的法律总顾问阿尔·艾森斯塔特，艾森斯塔特赶紧通知了斯卡利。

5月24日，斯卡利召开高级职员大会，直接跟乔布斯摊牌，他质问乔布斯是否要赶走自己。乔布斯说是，因为斯卡利是管理苹果的错误人选，会害了苹果公司。斯卡利怒斥乔布斯让他必须离开苹果公司，然后要求与会者投票，是支持约翰·斯卡利还是史蒂夫·乔布斯。你有天大的本事也扛不住民主的力量，这一次会议，使乔布斯失去了一切翻盘的机会，绝对没有哪个傻瓜会站在少不经事的“阴谋者”这一边。人们表达了对乔布斯的尊重，希望他继续留在苹果公司担任一定的职务，乔布斯情绪失控，冲出了会议室。

5月25日，乔布斯打电话给斯卡利，表示愿意考虑“苹果实验室”的工作。

5月26日，乔布斯和斯卡利在斯坦福大学校园见面。乔布斯

提出自己负责生产、斯卡利负责营销的建议。斯卡利告诉乔布斯，董事会支持的人只有一个。乔布斯答应考虑“苹果实验室”的工作。

5月27日，乔布斯率领Mac众成员在家里与受约前来的马库拉会面，乔布斯和盘托出整个苹果重组的计划，当然前提是赶走斯卡利。

5月28日，马库拉告诉了斯卡利前一天发生的事，斯卡利一边去乔布斯办公室重申了要乔布斯离开的命令，一边确认董事会支持自己的决定。

乔布斯垂头丧气地回到家里，这位扭曲现实的大师终于在现实面前屈服了，他泣不成声，一边哭，一边找人倾诉失意的苦楚。

5月31日，斯卡利组织了全公司意见交流大会，乔布斯悄悄赶来，坐到了听众席的最后一排。斯卡利宣布苹果公司重组计划，一长串人名中，并没有史蒂夫·乔布斯的名字。这位现任的苹果董事主席，与管理层没有任何关系了。乔布斯的苹果，彻底被自己花言巧语加心理战术游说来的老实人夺走了。

乔布斯是董事会主席，斯卡利是CEO。按照公司章程，董事会主席可以任免CEO，可乔布斯这位思想巨人的苛刻和傲慢让整个董事会和管理层反感。当斯卡利拿出民主表决的撒手锏后，乔布斯的管理大权只能拱手相让。

乔布斯初试大规模的经营管理，仍然沉浸在苹果曾经的辉煌中。当公司业务出现滑坡的时候，乔布斯第一感觉是因斯卡利的无能才没管好公司。可是斯卡利发力的时候，乔布斯却没有一点像样的招架之功。

人最难看清的就是自己，有成就的时候，视力就更加模糊。从1976年成立苹果开始，乔布斯一次次给计算机产业带来惊喜。9年来，他享尽了成就感，也助长了每个人都有的心理缺陷，错觉与迷乱滋生疯长，在苹果需要救治的时候，乔布斯拿不出有效的方案。输得起的人很多，可是要赢得起，就太难了。斯卡利让习惯了赢的乔布斯彻底地输了一回。回天乏术，乔布斯只能在反思中探求一个新的春天。乔布斯坦言，被炒是很棒的事，给沉浸在成就麻痹中的自己带来了新的思考，危机就是转机。人在高峰，享受的是成就；人在低谷，享受的是真正的人生。

铿锵六人行

It's hard to think that a $2 billion company with 4300+ people couldn't compete with six people in blue jeans.

—*Newsweek*, September 30, 1985

难以置信的是，一个拥有超过4300名职工、价值20亿美元的公司，居然竞争不过6个穿蓝色牛仔裤的人。

——1985年9月30日《新闻周刊》

失去实权后，乔布斯去欧洲排遣苦闷，巴黎、佛罗伦萨……欧罗巴古老都市的艺术气息重燃了乔布斯继续开发艺术品的雄心。1985年8月，乔布斯无所事事、百无聊赖，想跟知识渊博的诺贝尔奖得主保罗·伯格教授学习点生物学的东西。之前在斯坦福大学校长唐纳德·肯尼的午宴上，乔布斯跟教授聊得很投机。两人聊起了生物实验室的话题，乔布斯建议，可以用计算机模拟生物实验，伯格说这样的计算机还是昂贵的稀有机器。乔布斯眼前一亮，觉得制造教育电脑，将有很好的市场。

其实乔布斯早就有生产学术研究用的工作站的计划，就是大Mac（Big Mac），只是离开Mac部门后，继任者让-路易·加西把

这个项目取消了。在该项目工作的里奇·佩奇向乔布斯控诉了苹果现任领导层的无能。早就有人劝乔布斯另起炉灶开新公司了，这回乔布斯心里有了底，也邀请了原Mac中的其他三位成员巴德·特里布尔、乔治·克罗、苏珊·巴恩斯以及在苹果负责宣传工作的丹·卢因，筹备创建一家生产工作站的新公司。

1985年9月13日，苹果董事会会议上，乔布斯以公司董事主席的身份参加了会议。在会议最后，乔布斯描述了自己创办面向教育市场新公司的计划，并且表示要带走少数非关键的员工，从此辞去苹果公司董事主席的职务，希望以后能跟苹果进行合作。

董事会表达了对乔布斯创建新公司的祝福，甚至要给新公司注资，同时也希望乔布斯继续留在苹果公司董事会里。会后乔布斯告知了斯卡利5位员工的姓名，并拒绝了苹果的注资。斯卡利看着名单好久没有说话，但是这些人肯定是要辞职的，他也没办法。可是斯卡利的幕僚和董事会一致认为，乔布斯带走的这些人员都是苹果公司的重要人员，他们掌握着苹果公司的机密，乔布斯欺骗了董事会。于是斯卡利以苹果公司的名义在媒体上向联合创始人乔布斯宣战，指责乔布斯违反了董事主席的职责。

乔布斯原本想召开新闻发布会，把自己辞职信的副本公之于众，但最终还是决定把辞职信亲手交给马库拉，重申自己早已提出辞职申请，苹果公司在媒体上的那些指责是无稽之谈。

几天后，苹果公司起诉了乔布斯，罪状是“违背受托义务”，

挖走公司要员，跟苹果公司竞争。

乔布斯开始变卖苹果公司的股票，650万股，约占苹果总股的11%，价值1亿多美元。股票5个月的时间就卖光了，最后只留下1股，为的是愿意的时候可以参加股东会议。他决定再开一家电脑公司，名字叫Next，后来在企业标识大师保罗·兰德的建议下改成了NeXT。乔布斯的NeXT在1986年跟苹果公司达成和解，撤销诉讼，代价是乔布斯的NeXT、电脑不能进入家用消费市场，也不能兼容Mac的操作系统。

乔布斯终于彻底离开了苹果公司，可戏剧性的是，他带走的5个非管理层人员都让苹果的现任领导紧张。乔布斯拥有管理能力吗？有的话，怎么他作为创始人却被赶了出来？乔布斯没有管理能力吗？没有能力，苹果干吗这么怕这6个人组成的小团队？其实，斯卡利和苹果董事会看待乔布斯是矛盾的，矛盾的原因就在于剥夺乔布斯管理权的理由是假的，他们只是讨厌乔布斯的个人作风，才在苹果出现危机的时候，找了一个很好的借口拉下乔布斯，以使他们从此不用跟这个狂妄的家伙打交道了。4300输给了6，苹果的领导层小题大做，赢了官司，却输掉了信心，给了乔布斯做好下一个公司的勇气，创新狂人的下一站拥有了一个彩色的开端。



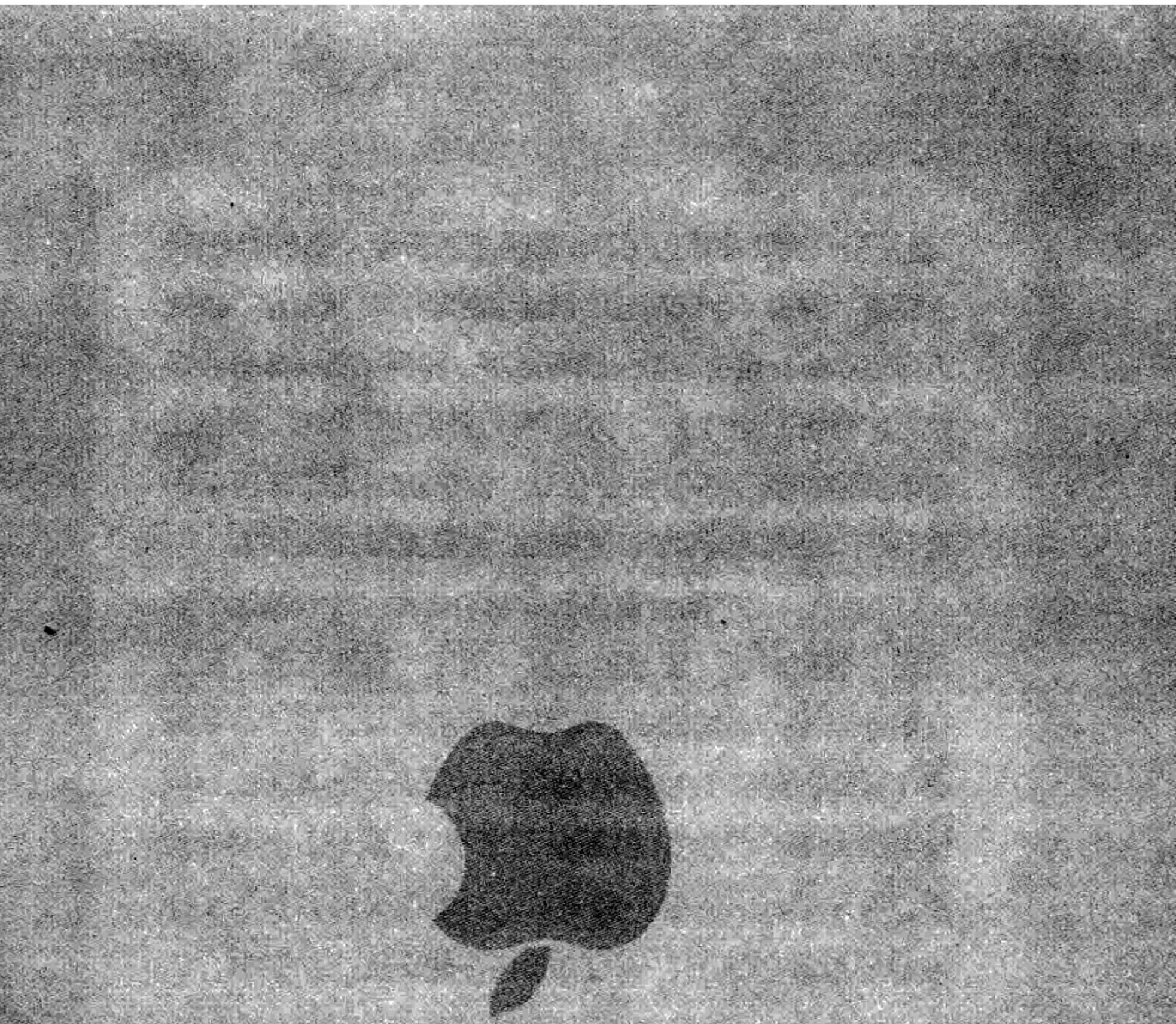


Ⅱ 动画国王

——奥斯卡拿到手软

1986年，乔布斯以1000万美元从官司缠身的卢卡斯手里极其划算地购得了其电脑动画部，并命名为“皮克斯动画工作室”。这家工作室近10年，一直在花乔布斯从苹果拿来的钞票——直到1995年《玩具总动员》的神奇成功后。乔布斯再次成为全美的偶像。皮克斯再战再捷，屡战屡胜，成功一发不可收拾，票房好得一塌糊涂。频繁获奖，更是让乔布斯应接不暇。

此时的皮克斯已是3D动画绝对的领头羊，已经是迪士尼第二了。2006年，在乔布斯把皮克斯卖给迪士尼的时候，实际上是进行了反向收购：不仅乔布斯获得了迪士尼最多的私人股份，皮克斯的不少成员也在迪士尼做了高管。乔布斯强势的经营手腕和开放的用人策略，塑造了3D动画传奇，乔布斯是动画产业无可厚非的新一代王者。



31岁，他创立皮克斯动画工作室

创造明天

Let's go invent tomorrow rather than worrying about what happened yesterday.

—D5 Conference, May 30, 2007

赶紧创造明天，不要活在昨天的阴影里。

——2007年5月30日D5大会

1985年夏天，苹果员工艾伦·凯把乔治·卢卡斯影业的电脑绘图部负责人埃德·卡特穆尔介绍给了无所事事的乔布斯，希望失意的苹果领袖能够多一个将创意与技术融合的途径。乔布斯立即拜访了卡特穆尔在天行者牧场的办公室。

早在1979年，鉴于《星球大战》票房的成功，卢卡斯影业单独成立了电脑绘图部，整个绘图部门分为电脑研发组和动画制片组，制作特效电影。1983年5月，卢卡斯的妻子马西娅宣布离婚，卢卡斯需要拿出部分现金给对方才不至于使自己公司的一半所有权归前妻所有，而电脑绘图部因为还在投资阶段，因而成为第一个被甩卖的对象。1984年，在迪士尼工作的约翰·拉塞特因不满迪士尼老板否定自己的创意，跳槽到卢卡斯电脑部。而这个创意就成了卢卡斯的第一个3D短片《安德烈与沃利历险记》，备受业

界好评。电脑部有了新的报价，交易踌躇不前。

来参观的乔布斯一下子就迷上了生动的数字化图片和奇幻的数字化3D视频片断，这完全是另一个施乐之旅，2D平面动画一定会被拥有震撼效果的3D立体动画取代——这位创新大师又有了一个创造明天、创造梦想、创造奇迹的机会。乔布斯赶紧回到苹果公司报告，希望苹果公司能够收购这个电脑部，可是此时斯卡利他们正得意赶走了创始人的杰作，对这个新生事物毫无兴趣。

1985年秋，得知乔布斯已经变卖苹果的股票换取了现金，卡特穆尔和电脑部的另一位创始人阿尔维·雷·史密斯就联系到乔布斯，希望NeXT的老板能投资电脑部。乔布斯决定出资购买电脑部的多数股权并担任董事长，而电脑部的常务管理，则由卡特穆尔和史密斯负责执行。1986年1月，乔布斯投资1000万美元，把电脑部改成公司，持有了新公司70%的股份。新公司的核心产品是皮克斯图像电脑（Pixar Images Computer)。Pixar，是一个西班牙式拼写风格的单词，有像素pixel的意思，于是新公司便保留了这个单词，名字叫“皮克斯动画工作室”（Pixar Animation Studios），简称皮克斯（PIXAR）。

一个个的昨天累积成了过去和历史，人是在学习中成长的。可如果昨天是阴暗的，失败的伤疤会让你生活在哀伤和畏缩中，杯弓蛇影，风声鹤唳，没有兴趣继续前进，没有信心继续创造未

来。恐惧和情绪低迷，是人的自我保护意识，当你处于恶劣环境之时，恐惧和低迷会让你不想去做，不敢去做，以便再次出现类似的情境之时不至于再次身陷泥潭。人类在发展过程中学会了自省，懂得了认识自己。很多自我保护意识夸大了现实的危险性，自我保护意识让我们免于受伤害，但它也有局限性：这种意识阻碍了我们前进的步伐。

创造明天是乔布斯最执著的梦，这个梦想被一群自己没有防范的人打碎了，他们希望看到处于失败阴影中的乔布斯安于现状，做一个“成功”的失败者，学会放弃反抗，习惯放弃反抗。可是创造明天的梦想太过绚丽、太过顽强，它并没有随乔布斯的失意而熄灭，只要有一点点希望便重新绽放。这份梦想消弭掉昨天一切失败的阴影，让乔布斯重新成为与不可能作战的英雄。梦想还在，就没有失败。

继续冒险

One of my role models is Bob Dylan. As I grew up, I learned the lyrics to all his songs and watched him never stand still. If you look at the artists, if they get really good, it always occurs to them at some point that they can do this one thing for the rest of their lives, and they can be really successful to the outside world but not really be successful to themselves. That's the moment that an artist really decides who he or she is. If they keep on risking failure, they're still artists. Dylan and Picasso were always risking failure.

—*Fortune*, November 9, 1998

我从小就把鲍勃·迪伦视为我学习的偶像。我年龄越大，越能体会到他歌曲里所蕴含的哲理，并且发现他从来不会在原地踏步。看看这些艺术家，一旦他们确定了目标，他们就会用一辈子的时间为之奋斗。也许在外界看来他们相当成功了，但是在他们自己看来，却还是不够成功。而此时也正是艺术家生命的分水岭。只要他们不怕失败、继续冒险，他们就依然是艺术家。迪伦和毕加索就是永远在冒险的艺术家。

——1998年11月9日《财富》杂志

跟苹果公司的纠缠告一段落后，乔布斯的NeXT开始了新的征程。1986年底，乔布斯找了青蛙设计公司，艾斯林格跟乔布斯开始设计新电脑的外观：四四方方的立方体，亚光黑色的镁合金外壳，每条边正好一英寸，每个角都是刚好是90度。为达到这样的效果，乔布斯还购买了价值65万美元的模具和15万美元的砂光机。乔布斯已经彻底忘记了在苹果公司的不愉快，开始以更疯狂的方式创造完美。

工厂的完美是非常重要的，乔布斯把Mac的理念全部搬了过来。工厂的墙壁要全部涂成白的，机器人也要跟真人一样穿着讲究，要有华丽的楼梯，要看不出与写字楼的区别。曾经给予Mac的梦想，现在全部复制到了NeXT这边。

转眼间，乔布斯已经在NeXT身上投入了700万美元，乔布斯那1亿多点的美元只能撑18个月。当年是找来了风投大师马库拉，苹果公司才走向了辉煌。1986年底，乔布斯决定求助风投公司，他制作了招股说明书，出售NeXT公司10%的股份，作价300万美元。乔布斯给这个没有产品、没有一点赢利迹象的公司估值3000万美元。还好，电子数据系统公司创始人罗斯·佩罗告诉乔布斯自己感兴趣这家电脑公司，冷静的乔布斯一周后才给这位财神打了电话，并把先前的价格提高了3倍，最终佩罗用2000万美元买下了NeXT公司16%的股份。年仅31岁的乔布斯，开始跟佩罗一起频繁出入高端社交场合，乔布斯有了更多的机会来影响社会名流的思维。

今天我们看来，乔布斯在Mac上注入精益求精、追求完美的理念是对的。苹果因为坚持这样的理念才出现了Mac家族，才出现了i家族，才出现了苹果在21世纪的复兴传奇。可是在20世纪80年代，Mac高开低走，让苹果陷入了困顿，乔布斯也被剥夺了实际管理权。当苹果公司宣布乔布斯辞职之后，苹果公司的股票立刻上涨了1美元——那时候美国的主流投资者已经不再信任乔布斯了。可是在NeXT的乔布斯，不但没有吸取Mac失败的教训，而且更加肆无忌惮地追求完美，追求艺术品质，就像赌博一样，跟更大的失败拼机会。艺术家玩的是自己内心的成功标准，失败的风险是艺术家继续工作最大的动力。乔布斯要做迪伦，要做毕加索，继续更大的冒险。

盖茨可以更开阔

Bill Gates'd be a broader guy if he had gone off to an ashram when he was younger.

—*The New York Times*, 1997

如果比尔·盖茨曾经在年轻时离去修行过，那么他本可以成为一个视野更加开阔的人。

——1997年《纽约时报》

1981年5月，乔布斯带领Mac团队的时候，需要赶时间让电脑上市，由于惧怕团队规模扩大而失去管理的效率，便将Mac的很多软件业务外包给了微软的比尔·盖茨。微软也因此将图形界面系统搬到IBM兼容机上，并在1983年11月先于Mac（晚于Lisa）发布图形界面操作系统Windows。为此，乔布斯把盖茨叫到苹果总部当面对质，恶语相加。

1984年，苹果公司营业额已有15亿美元，而微软刚过1亿美元大关，乔布斯是全美年轻人的偶像。盖茨在很长一段时间内，都须仰视跟自己同龄的乔布斯。

1985年11月，比尔·盖茨的微软发布Windows 1.0，开始了微软王朝时代。

1987年夏天，乔布斯希望再次跟盖茨合作，便邀请了微软主席造访帕洛奥图的NeXT。盖茨在NeXT总部大厅里等了半个小时，感叹一个科技企业拥有如此豪华的办公环境。乔布斯开门见山，希望Mac合作成功后，两人再次握手，再次改变世界。可这回盖茨拒绝了NeXT老板的提议，他说Mac的确是好东西，可是NeXT是个荒谬的垃圾，外表华丽但性能低下，还那么昂贵地卖给教育单位，成不了气候。微软的精力赔不起这场游戏，谁为NeXT开发软件，自己就会在上面撒尿。被拒绝的乔布斯一肚子火气，以后每见到盖茨就会吵架。乔布斯坚持认为NeXT是下一次计算机浪潮。而盖茨看到乔布斯激动了就一言不发，躲避争论。盖茨一表态，整个软件行业更没有人看好跟乔布斯的合作了，NeXT的处境更加危险。

当年微软跟IBM合作，才成就了软件霸主的地位。乔布斯决定照抄微软的道路，跟IBM合作，授权软件给硬件制造商。

1987年6月，在《华盛顿邮报》发行人凯瑟琳·格雷厄姆70岁的生日聚会上，乔布斯与IBM董事长约翰·埃克斯见面。乔布斯说，把整个软件战略压在微软一家公司身上，将会受制于人，风险太高了。埃克斯立即请乔布斯去IBM总部，乔布斯在阿蒙克乔布斯演示了NeXT公司的NeXTSTEP系统，这是一个完整的面向对象的操作系统。IBM很欢喜，继续与乔布斯谈判，并对外宣布了与NeXT的合作。此时，硬件厂家康柏和戴尔

也开始跟进与NeXT合作。乔布斯一下子成了盖茨最可怕的噩梦。可是乔布斯觉得NeXTSTEP被无限次授权后，其硬件产业会受到被授权者的挑战（后来IBM就是因为被兼容机围剿导致巨额亏损而被迫出售个人电脑业务），就来了个180度转弯，放弃了跟IBM的合作，而坚持硬件和软件一体化。这样，盖茨的噩梦才终于过去。

1989年，乔布斯与盖茨再次会面，那是在波士顿剑桥城（哈佛大学和麻省理工学院的所在地）的一个论坛上。乔布斯说Mac已经带领电脑行业进入了图形操作的世界，NeXT将通过面向对象的编程方法和光盘存储带动计算机掀起新的革命。可是盖茨重申，硬件和软件必须分开，乔布斯的全部控制一体化设计会与输给Windows的苹果操作系统一样，必然走向失败。

终于，科技行业有了另一位偶像跟乔布斯抗衡，并且这个人正在取得成功。

史蒂夫·乔布斯和比尔·盖茨，两人同是1955年生人，同是大学辍学。后来一个创立了全球市值最高的公司，一个蝉联了13年的世界首富。两人互相欣赏，认为对方是天才式的人物，只是自己更聪明一些。1980年，苹果上市，乔布斯已经身价过亿，成为华尔街最年轻的亿万富翁；这一年盖茨才从IBM手中拿到人生第一个5万美元。第一次跟盖茨合作的时候，乔布斯是以一个成功

者的身份与盖茨对话。在乔布斯眼里，不是天才就是垃圾，显然盖茨是天才，那时候乔布斯英雄惜英雄，他是盖茨的欣赏者。后来盖茨还因为与乔布斯的合作，而有机会把图形界面引入IBM兼容机来生产图形界面操作系统，这个系统于1986年让盖茨身价过两亿，它就是Windows。一直以来，年少成名的乔布斯在同龄人群中就有优越感，又因为图形界面操作系统的历史渊源，乔布斯始终认为是因为自己的视野开阔才给了比尔·盖茨机会。可是没想到的是，在自己离开苹果后，盖茨的影响力反而超越了自己。相比乔布斯的傲慢无礼，盖茨非常儒雅，盖茨拥有和蔼的性格和良好的人际关系，而乔布斯就把没有棱角的盖茨归结为聪明但是视野不够开阔的人。乔布斯很自豪自己追求极限的青年时代，这是他审美感和价值观的绽放，也是他性格缺陷的一个成因。他认为自己的不守常规，追求极致是对的，那么，盖茨的“保守”就是不足了。



36岁，他制作史上第一部3D动画长片《玩具总动员》

最重要的是人

The most important thing is a person. A person who incites and feeds your curiosity ; and machines cannot do that in the same way that people can.

—Smithsonian Institution Oral and Video Histories, April 20, 1995

最重要的是人，人能够点燃并维持你的好奇心，机器并不能做到这一点。

——1995年4月20日史密松视听历史学会

把硬件和软件整合，是乔布斯的挚爱，从Mac到NeXT都是这样。皮克斯图像电脑也是紧紧地和渲染软件捆绑在了一起，而美妙的3D动画则是宣传皮克斯图像电脑很好的媒体，用来辅助乔布斯把皮克斯电脑卖给动画师、平面设计师和其他对图像有特殊要求的市场。可是12.5万美元的售价，让乔布斯看不到一点热销的希望，于是乔布斯想把Mac的廉价策略带到皮克斯的图像电脑这里来。乔布斯要求皮克斯的天才们开发售价在3万美元的图形工作站。试想，如果一个用户能够轻松制作3D图形和逼真的图像是件多么美妙的事。可是花3万美元只为了作图来玩玩，乔布斯的扭曲力场依旧是失效的。

早在1985年，皮克斯还在卢卡斯手里急着出手的时候，除乔布斯之外，还有迪士尼公司这个买主，只是他们没有像乔布斯那样对3D画面中毒太深，电影部门主管杰弗里·卡曾伯格拒绝了卢卡斯1500万美元的报价。后来迪士尼公司创始人沃尔特·迪士尼的侄子罗伊·迪士尼入主董事会后，想把动画流程计算机化，因而皮克斯很轻松地拿到了迪士尼的采购合同。动画片《小美人鱼》使用了皮克斯为迪士尼量身定制的电脑系统CAPS(Computer Animation Production System)，迪士尼尝到了科技跟艺术结合带来的甜头，从此便依赖上了CAPS，成了皮克斯最大的客户。乔布斯也开始意识到，动画不同于硬件和软件这些工具，这些人性的再现更能打动人的好奇心，这位科技精英认准了人性和人才——动画和拉塞特。

拉塞特在大学三年级的时候就凭借动画短片《小姐与台灯》赢得了学生奥斯卡奖。从迪士尼跳槽到皮克斯后，拉塞特一度因为皮克斯成本有限的问题而鲜有作品，所以他正式的职位是“界面设计师”。

乔布斯虽傲慢无礼，可是在吉斯·麦肯纳和保罗·兰德面前却是一只乖巧的小猫。他敬畏艺术家，而拉塞特现在是乔布斯雇佣的艺术家，在乔布斯天才和笨蛋的二分理论里，拉塞特是天才中的天才。看到迪士尼在动画流程计算机化方面的成功后，乔布斯决定加大对拉塞特的支持，继续3D动画短片的制作，用最人性

的画面，征服人们挑剔的眼睛。

拉塞特按照自己办公桌上的挪威Luxo（卢克索）台灯，制作了大小两个台灯模型，讲述了台灯爸爸Luxo跟台灯宝宝Luxo Jr.跳来跳去推皮球的故事，最后皮球推爆，小台灯很伤心。就这样，《顽皮跳跳灯》诞生了，成为了达拉斯SIGGRAPH（美国计算机协会计算机绘图专业组大会）最佳影片。更让乔布斯欣喜的是，这个短片还获得了美国电影艺术与科学学院的青睐，被提名最佳动画短片，这是第一部获得奥斯卡提名的电脑特效影片。乔布斯亲自飞去洛杉矶，参加了1987年第59届的奥斯卡颁奖典礼，乔布斯出走苹果后，又一次站在了镁光灯前。

短片的成功让皮克斯分成了三个部门：硬件、软件和动画。前面两者是机器，动画是负责宣传以出售机器。可是，美丽的动画片并不能打消人们对昂贵敬而远之的念头，皮克斯图像电脑依然鲜有人问津，销售接近停滞。乔布斯资金紧张，皮克斯和NeXT每天都是今日关门的吉日，可是拉塞特要求拿钱制作下一部电影时，乔布斯总是给出同意的答复，就算皮克斯的硬件和软件全线失守，乔布斯也会保护天才拉塞特和他的动画团队。

1988年，拉塞特制作了《锡铁小兵》，他让一个个玩具活了起来，拥有了人类的感情，绝妙的创意和逼真的画面让电脑制作的动画片第一次获得“奥斯卡最佳动画短片奖”。这次洛杉矶的颁奖乔布斯不再只是看客。

乔布斯尊敬艺术家，经常讲艺术家如何如何，艺术品怎样怎样。在艺术家面前乔布斯是没有脾气的。在乔布斯的管理理念里，是人创造了一切想法；在他的产品里，要有友好的人机接口，要有人性化的物，要制造艺术品。而拉塞尔和他的作品恰恰符合乔布斯关于人的理念。皮克斯一直在赔钱，动画部门更是叫好不叫座，拿奖却拿不到钱。即使再艰难，乔布斯也坚持对动画部门的投入，即使总是看不到一点赢利的曙光，哪怕乔布斯砍掉硬件和软件部门也要保住拉塞特的团队，因为这是一个关于人的研究。皮克斯成功以后，乔布斯曾说，要是当年知道卖硬件不赚钱，就专心做动画了。

展示洞察力

I think the artistry is in having an insight into what one sees around them. Generally putting things together in a way no one else has before and finding a way to express that to other people who don't have that insight...

—Smithsonian Institution Oral and Video Histories, April 20, 1995

我认为，艺术造诣就是洞察周围事物的能力，能够用一种别人从来没用过的方式将很多事情串联起来，然后再想办法把这个想法告诉那些没有察觉到的人……

——1995年4月20日史密松视听历史学会

鉴于迪士尼是皮克斯最大的客户，而收获奥斯卡殊荣的拉塞特又是从迪士尼而来，动画帝国迪士尼自然来找拉塞特和皮克斯。卡曾伯格希望拉塞特回归迪士尼，拉塞特很礼貌地回绝了。

乔布斯已经在皮克斯身上投入了5000万美元，资金困顿，因而乔布斯想找迪士尼投资。至于投资的项目，乔布斯要做别人不敢去做的项目。在获得两次奥斯卡金像奖的认可后，乔布斯想做真正的动画电影——3D动画长片。乔布斯跟卡曾伯格、拉塞特、卡特穆尔和即将离开的史密斯坐在一起，决定开始构思新电影。

新电影将扩展奥斯卡获奖影片《锡铁小兵》，被命名为《玩具总动员》。它要用电脑把有灵魂的产品展示给观众，要使用3D效果让动画片的观众从儿童扩大到全年龄段的人群。它的内容则采用“兄弟电影”的方式叙述故事，讲述两位玩具主角“巴斯光年”和“伍迪”的传奇遭遇，从前的电影可从没有把玩具当英雄的！动画制作人员用铅笔勾画出草图，再灌成录像带交给卡曾伯格后，卡曾伯格大呼精彩。拉塞特赶紧制作一段时长30秒钟的电影展示片给迪士尼高管，一段段逼真的3D视频，像梦幻一样。令迪士尼高管马上下令新电影开机，世界上第一部3D动画长片正式开拍。

电影的本职就是把创作者的想法表达出去，这是乔布斯眼里标准的艺术品。乔布斯看到了3D动画的未来，可是这个创意没有通过票房验证就只属于少数人的享受。人与人是有差异的，有天赋也有术业专攻的影响，乔布斯认为自己是那种天赋好、比别人聪明的人，他的工作就是创造改变世界的想法，然后再把这个想法分享给他眼里的天才们，最后大家一起努力实现改变世界的梦想。从广告性质的《锡铁小兵》到真正的电影《玩具总动员》，乔布斯就是要让更多的人感受3D动画的魅力，这是一个艺术创造过程，是他改变世界的一部分。

比首富更精彩

Being the richest man in the cemetery doesn't matter to me...Going to bed at night saying we've done something wonderful—that's what matters to me.

—*Fortune,* May 25, 1993

能否成为墓地里最有钱的人，对我而言无足轻重……能够在上床睡觉前说我们做了一些让人叫绝的事，这才重要。

——1993年5月25日《财富》杂志

1988年乔布斯推出NeXT电脑，像Mac一样，他的电脑赢得了热烈的掌声。可到了1989年真的推向市场的时候，人们的热情却不见了。NeXT软件稀少，不兼容其他电脑，销售一片惨淡，到1990年营业额只有2800万美元，而同类产品的太阳计算机系统有限公司（Sun Micro systems,Inc.）收入是25亿美元。乔布斯开始在NeXT上放弃硬件和软件结合的策略，授权NeXTSTEP操作系统在其他品牌的电脑上运行，并放弃了硬件的生产，从此NeXT成了一家软件公司，如今乔布斯在电脑上的成就感一点也找不到了。

再看看苹果公司，在乔布斯出走一开始的几年里，斯卡利展示了其营销才华，靠着统领桌面的排版系统，一度让苹果重新发

出光辉。可是让这个计算机外行人做企业用户，以期把苹果打造成IBM式的高科技公司，却十分困难。20世纪90年代初，苹果市场份额和营收入持续下降，在个人电脑之争中，苹果最终彻底屈服于IBM兼容机。

IBM因为标准公开、软件授权，市场受到价格低廉的兼容机冲击，也没在个人电脑领域霸主的宝座上待多久。

微软的比尔·盖茨模仿Mac，在1985年推出正式视窗操作系统Windows 1.0，IBM兼容机也拥有了漂亮的图形操作界面，从而迅速获得了用户的青睐。到1992年，微软的操作系统已经更新到Windows 3.1，IBM的OS/2 2.0仅卖出100万套，Windows 3.0却售出了1000万套。苹果、IBM都失去了活力，微软却赢得了个人电脑霸主的地位，成为“偶然帝国”。也是在这一年，沃尔顿去世，比尔·盖茨总资产达到63亿美元，成为美国最有钱的人。盖茨早已可以跟乔布斯比较谁更成功，现在似乎人们认为盖茨是赢家。已经在皮克斯找回成功感觉的乔布斯，在比尔·盖茨成为世界的首富时，说出了下面的话。

“老朋友比尔·盖茨马上就成为世界首富了，曾经华尔街最年轻的亿万富翁现在却困难重重，他经营的两家公司总看不到赚钱的希望。”

乔布斯的这番话难免被人们理解为酸葡萄。这位坚持要做美

梦的中年人，后来让苹果公司成为市值最高的企业，让苹果产品成为一种图腾——一边是世界上最有钱的人，一边是改变世界的人，理想主义者乔布斯憧憬后者，最终美梦成真。

金钱有多重要？“这难道不好笑吗？你知道，我觉得把所有的注意力都放在钱上是很可笑的事情，因为这根本不是发生在我身上最深刻或最有价值的事情。”1985年，在《花花公子》杂志上，乔布斯这样回答著名作家戴维·谢菲。乔布斯没有否定金钱的重要，只是看钱看得太多了，就很滑稽了。乔布斯以一个理想主义者的身份告诉人们，成为世界首富，只是个赚钱的比赛游戏，而实实在在地做有价值的事，才是最美妙的。

40岁，他的皮克斯上市

我已经尽力了

I don't want to fail, of course. But even though I didn't know how bad things really were, I still had a lot to think about before I said yes. I had to consider the implications for Pixar, for my family, for my reputation. I decided that I didn't really care, because this is what I want to do. If I try my best and fail, well, I've tried my best.

—*Fortune*, November 9, 1998

我当然不想失败，但即使我并不清楚事情究竟会糟到何种程度，在真正去做之前，我仍然会思考很多。我不得不考虑皮克斯，我的家庭，我的名誉。但我还是觉得自己并没有真的在乎（失败），因为做的这些事是我想要做的，如果我尽力了，却失败了，又怎么样呢？反正我已经尽力了。

——1998年11月9日《财富》杂志

第一次制作正式的电影，卡曾伯格对皮克斯完全不放心。直到故事剧本这个环节，迪士尼才找到自信。卡曾伯格修改了几乎所有拉塞特送过来的剧本，然后让一大批人在记事本上记下来，催促皮克斯按照自己的意见修改剧情。

经过卡曾伯格的多轮修改，伍迪几乎成了反面角色，他把新

成员巴斯光年从窗户上推了下去，还对其他玩具伙伴动辄辱骂。负责给伍迪配音的汤姆·汉克斯（后来凭借《费城故事》和《阿甘正传》，成为史上第一次蝉联奥斯卡最佳男主角的演员）开始对这个角色泄气。

1993年11月，拉塞特把电影的前半部分交给迪士尼动画长片部门总监彼得·施奈德。施耐德本来就反对找外人给迪士尼做动画，因此就把《玩具总动员》一阵狂批，并叫嚣要停止跟皮克斯的合作。

迪士尼的资金断流了，皮克斯又恢复到乔布斯投钱打水漂的日子。乔布斯跟拉塞特说，是卡曾伯格的胡乱干涉把剧本搞砸了，我们的男主角伍迪是好人，我们重新写我们自己的剧本。拉塞特跟动画部门受到了鼓舞，开始了自己的剧本创作，乔布斯也收敛了自己的控制欲，不干涉艺术家们的工作。

1994年1月，拉塞特把新的剧本给了卡曾伯格，新版本中伍迪又回到了玩具首领的形象，把巴斯光年推出窗外也变成了一场意外，拉塞特还把自己的跳跳灯也加入到了剧情中。

迪士尼管理层很快通过了新剧本。2月，《玩具总动员》恢复制作，皮克斯又一次从关门大吉的死亡线上被救了回来。

电影进展越来越顺利，乔布斯不断邀请自己的好朋友去看《玩具总动员》的最新版本，甲骨文的创始人拉里·埃利森说，我真的不知道这场电影看了多少遍，每有10%的更新我就得忍受一

次乔布斯的折磨。乔布斯想尽自己最大的努力把电影做好，在一次次观看揣摸中，乔布斯也已经意识到了，这个片子将改变电影史。

谁也不知道自己到底有多大的潜力，认识自己比预测雨雪雾霜要困难千百倍，当遇到挫折的时候，“也许我不行”就会冒出来打退堂鼓，“也许我能做到”也会出来鼓舞你。要想不错过再努力一下就可以改变世界的机会，就需要一个强大的声音湮灭退堂鼓的噪声。这个支撑你意志的声音就是热情，有了热情才可以说尽力，才可以减少你说遗憾的概率。你有勇气对自己说已经尽力了吗?

创新成就领导力

Innovation distinguishes between a leader and a follower.

—*The Innovation Secrets of Steve Jobs*, 2011

领头羊和跟风者的区别在于创新。

——2011年《非同凡“想”：乔布斯的创新启示》

1995年1月，迪士尼CEO迈克尔·艾斯纳邀请乔布斯参加电影《风中奇缘》在曼哈顿中央公园的新闻发布会。在80英尺高的巨幅屏幕前，10万观众观看并见证了迪士尼新电影的诞生，乔布斯领略了电影的魅力。从Apple Ⅱ到Mac，再到NeXT，发布会可是乔布斯的强项，这次发布会让乔布斯对《玩具总动员》的发布充满了期待。

《玩具总动员》最终定在1995年11月发布，可以有充分的准备时间大战圣诞市场。乔布斯决定在《玩具总动员》发布的那几天让皮克斯上市。拉塞特他们都提出异议，按照常规都是要等到第二个作品成功，才能赢得更多投资者的认可。可是乔布斯不想遵循常规，他要赌一把，有了资金，他就可以自己投资制作电影，修改跟迪士尼的合作条款。

1995年11月22日，感恩节的前一天，迪士尼在洛杉矶的埃尔

卡皮坦大剧院给《玩具总动员》举办了一场首映式。乔布斯不习惯自己的行程被安排，他直接拒绝参加。感恩节这天，乔布斯在旧金山雷根西剧院举办了他自己的首映式，汤姆·汉克斯等影视巨星没有出现在邀请者的名单里，倒是拉里·埃利森、安迪·格鲁夫、斯科特·麦克尼利这些硅谷精英给乔布斯捧场。大家都不知道乔布斯要搞什么，同一个电影，两场首映式，还搞得一点都不像是看电影。

乔布斯脱下了在任何场合都一样的黑色T恤衫、牛仔裤和纽巴伦运动鞋，穿上了男士无尾半正式晚礼服。乔布斯彬彬有礼地感谢了《玩具总动员》的主创人员和到场嘉宾，史上第一部3D长片第二次放映了，人们热情高涨，掌声不断。电影放映结束后，乔布斯又走上了舞台，再次跟观众致谢，这位苹果国王再次站到了世界之巅，我们熟悉的那个狂傲的面孔又回来了。

《玩具总动员》上映一周就收回了成本，美国票房达到3000万美元，最终拿下了美国票房冠军——1.92亿美元，全球总收入达到3.62亿美元。

《玩具总动员》大获成功，这部电影改变了电影产业的结构，从此电影行业多了3D动画长片这一个新品种。乔布斯给世界带来了惊喜，他敢于创新、执著完美的理念让曾经的苹果国王又一次成为新潮流的领导者。

每个人都想做领导者，不想跟在别人的后面。可是更多的时候，激情总是有限的，一次次的不成功会让人放弃创新的勇气。乔布斯坚持做自己真正喜欢的东西，坚持把最美好的产品展现给人们。在一次次科技浪潮中，他始终站在最前沿，以不停的创新为支点，撬起了地球，改变了宇宙。

软接管

I decided I'm not a hostile-takeover kind of guy. If they had asked me to come back, it might have been different.

—*TIME*, February 5, 2003

我觉得自己不是那种能做恶意收购的人，如果我是被请回去的，那可就不一样了。

——2003年2月5日《时代》杂志

随着微软的强大，Windows操作系统已经统领个人电脑领域。苹果的领导层度日如年，1993年斯卡利下台，迈克尔·斯平德勒成为苹果的CEO，但依然找不到拯救苹果的妙药，一度想把苹果卖掉。1995年8月24日，微软发布Windows 95，成为历史上最成功的产品，结束了个人电脑操作系统的竞争局面。苹果的市场份额已从20世纪80年代末的16%下降到4%。1996年2月，吉尔·阿梅里奥取代斯平德勒，成为苹果新任CEO。上任一年，苹果便亏损了10亿美元，股票贬值80%，苹果好像比乔布斯的NeXT和皮克斯更早地迎来了择日关门。

好朋友拉里·埃利森向乔布斯提议收购苹果，让他做10年前一直想要做的CEO，然后重新创造这家公司的辉煌。

“我觉得自己不是那种能做恶意收购的人，如果我是被请回去的，那可就不一样了。”乔布斯没有同意好朋友的提议。

1996年夏天，阿梅里奥要给Mac装新的操作系统来对抗微软的Windows，但自己公司的柯普兰（Copland）宣告失败，因此他想买一个操作系统。让-路易·加西新开公司的操作系统Be成了苹果的第一选择，可是加西的要价太高，动机还不纯。阿梅里奥只能继续寻找合作方，甚至连比尔·盖茨都联系过了。当然了，跟微软合作还不如跟NeXT合作呢。

苹果“选秀”的事情在硅谷闹得沸沸扬扬，NeXT的推销员加勒特·赖斯在没有请示乔布斯的情况下，直接打电话给苹果，苹果管理层约了乔布斯谈合作事宜。

皮克斯的成功，让NeXT纯粹变成了乔布斯的个人爱好，但一点也看不到赢利的苗头。能把它卖给苹果，当然是好事，何况竞争者正是当时告密的加西。

1996年12月2日，时隔11年后，史蒂夫·乔布斯再次回到了苹果总部，这次他是以拯救苹果的身份，带着尊严重回库比蒂诺。

乔布斯一直想重回苹果，苹果是他一手创立的公司，离开苹果十几年了，乔布斯的苹果基因始终还在。苹果陷入危机的时候，乔布斯拒绝了好朋友通过让自己收购接管苹果从而完成他十多年来真正管理苹果夙愿的提议，他要让苹果的人请自己

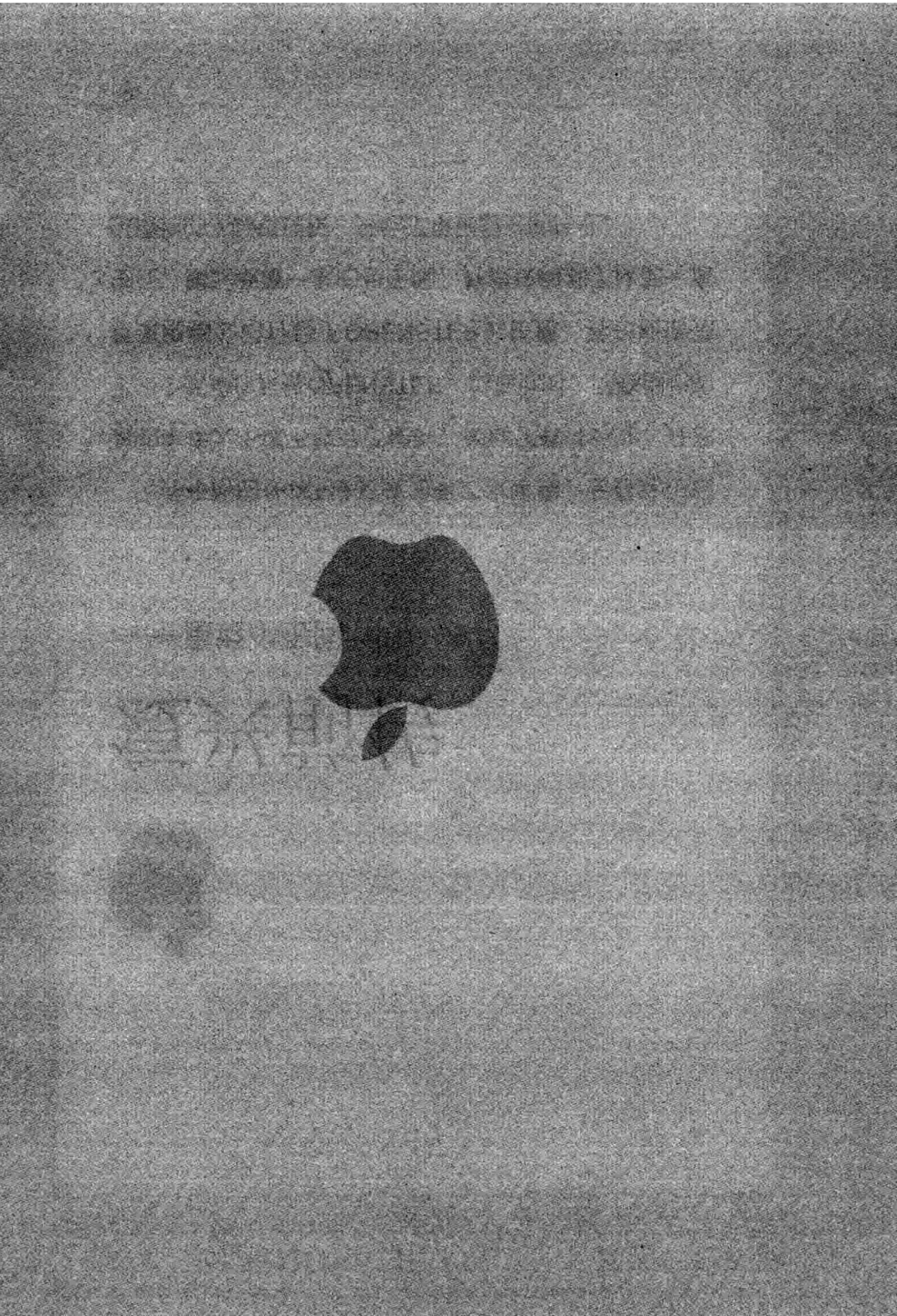
回去。收购接管跟被请都是为了管理苹果，可是乔布斯认为这是不一样的。首先在自己的感受上，收购不认可自己的公司，内心是不踏实的；如果是被请回去管理苹果，乔布斯还能站在道德的高地上，获得外界的赞许，而且能够带领苹果走上更辉煌的道路。



复兴前传

——重返小王国

乔布斯的NeXT没有成为第二家苹果，于是这位倔强的中年人不得不放弃了硬件，做起了软件行业，开发了一个新操作系统OPENSTEP。恰在此时，濒临倒闭的苹果电脑公司打起了OPENSTEP的主意。乔布斯借壳生还，重返奄奄一息的小王国，并很快得到了从前一直想得到的实际管理权，开始了苹果复兴的伟业。



41岁，他返回苹果担任顾问

技术没那么了不起

Technology is not changing it much — if at all. These technologies can make life easier, can let us touch people we might not otherwise. You may have a child with a birth defect and be able to get in touch with other parents and support groups, get medical information, the latest experimental drugs. These things can profoundly influence life. I'm not downplaying that. But it's a disservice to constantly put things in this radical new light — that it's going to change everything. Things don't have to change the world to be important.

—*Wired*, February, 1996

技术并没有带来多少改变——如果真有改变的话。有些技术确实能让生活变得轻松些，能让我们接触到可能本来接触不到的人。你可能有个天生有缺陷的孩子，现在能接触到其他的父母和支持团体，获得医疗信息和最新的试验性药品。这些事都能深刻地影响生活。我没有贬低技术重要性的意思，但要总是把事情套在这种激进的新视角中——认为技术将改变一切，就有害无益了。不见得改变世界才是最重要的。

——1996年2月《连线》杂志

乔布斯走进了苹果的管理层会议室，在他熟悉的白板上开始了狂写乱画。乔布斯告诉苹果管理层，计算机的第四次浪潮已经来临，NeXT就是这次浪潮的领头人。鉴于两家公司的渊源，NeXT希望把软件授权给苹果，或者以一个便宜的价格出售给苹果。乔布斯要在科技的糖衣下，占领道德高地，他是来拯救苹果，而不是来抢不赚钱的苹果的。

1996年12月10日，在帕洛奥图的花园庭院酒店NeXT和BE对决。乔布斯在大屏幕上展示了NeXT如何同时播放4段录像，又是如何轻松连接互联网，让现场这些不懂计算机技术的苹果高管看得眼花缭乱。最终阿梅里奥选择了收购NeXT，跟苹果创始人乔布斯合作。乔布斯又带着NeXT把那套天花乱坠的说辞展示给有马库拉的董事会。董事会批准了收购NeXT的决议，花了4亿美元买了乔布斯这套没有实际产品、没有确实收入的NeXT，乔布斯则拿到1.2亿美元的现金和3 700万美元的股票，并承诺将这些股票至少持有6个月。

完成交易后，阿梅里奥通知了比尔·盖茨，盖茨告诉阿梅里奥，乔布斯并没有产品，那只是Unix打扮了一下而已，苹果的机器也永远无法使用乔布斯的操作系统。乔布斯不懂科学技术你不知道吗？可是，苹果管理层谁懂技术呢？

后来乔布斯承认，NeXT的操作系统，几乎是个虚无的产品，并且乔布斯回到苹果后，这个系统也从来没有真正被使用过。科技没那么了不起，改变世界才是硬道理。

乔布斯不懂多少技术，他没写过一个程序，可是跟乔布斯打交道的现任苹果公司高管，也不懂技术，而乔布斯硬是把虚无的一套产品出售给了苹果公司。苹果危急，而乔布斯的皮克斯正大红大紫，人们从心里希望乔布斯重回自己创立的、带着自己传奇的这家公司，苹果董事会也对乔布斯充满希望。而阿梅里奥则希望这位曾经的创始人因为对苹果的感情，能够帮他带领苹果走出困境。科技没那么重要，乔布斯回归苹果的原因不是NeXT的科技含量，而是人们对这个能改造世界之人的信任。

产品吸引力

The products suck！ There's no sex in them anymore！

—*Business Week*,July, 1997

我们的产品非常糟糕！因为它们没有任何的吸引力！

——1997年7月《商业周刊》

1996年12月20日，阿梅里奥宣布了乔布斯回归苹果，职务是董事会兼职顾问。1997年1月初的 Macworld 大会上，在阿梅里奥结束主题演讲后，那个熟悉的身影大步走上了演讲的舞台。人们起立为归来的王者鼓掌，掌声震耳欲聋，持续了足足一分钟。乔布斯简短地告诉大家，他已把新的操作系统带回了苹果，来对抗咄咄逼人的微软。

乔布斯作为顾问的第一个提议就是砍掉斯卡利的牛顿项目（Newton），这是一个可以用识别手写笔字迹的个人便携掌上电脑。乔布斯说，上帝已经给了我们十支“手写笔”，再用这个塑料短棒，太垃圾了，没有任何吸引力。要砍掉这样一个在赚钱的项目，阿梅里奥无法接受。

1997年6月，苹果的萧条状况没有得到任何改观，媒体已经开

始猜测苹果关门的具体时间。董事会主席埃德·伍拉德伦敦给乔布斯打电话，希望乔布斯能取代阿梅里奥担任新的CEO。乔布斯给出的答复是："我会帮忙的。"

1997年7月14日，阿梅里奥宣布辞职，CFO（首席财务官）弗雷德·安德森暂时代理CEO，他明确表示自己会在乔布斯的指导下工作。从1985年的国庆节算起，整整12年后乔布斯又回到了苹果管理层；从1977年1月3日马库拉注资后苹果电脑有限公司成立，20多年来，乔布斯一直想要的苹果最高实际管理权，现在终于到手了。

乔布斯上台演讲，黑色T恤衫、牛仔裤和纽巴伦运动鞋，那个熟悉的乔布斯又开始给大家带来激情了："我告诉大家，我们这里出了什么问题。"人们开始小声议论起来。

"是产品出了问题！"乔布斯给出了坚定的答案，"那么产品出什么问题了呢？"

人们又在议论。

"产品糟糕透了！"乔布斯大声嚷道，"它们没有任何吸引力！"

苹果的产品没了吸引力，再好的宣传也赢不回顾客的目光。

乔布斯自视为懂产品、懂设计的，而斯卡利他们却习惯了营销和宣传。当苹果公司还能生产出乔布斯理念下有吸引力的产品时，斯卡利的营销手段是有效果的；可是到后来斯卡利这些人指导生产的时候，苹果的宣传就没了根基。普通产品加大力的宣传，结果就是现在苹果的样子——巨额亏损。

乔布斯回归苹果，他要把产品的吸引力带回来，重塑这家以水果命名的科技公司。

要是重要就记住了

If it's important, you'll remember it.

—*Inside Steve's Brain*, 2009

一件重要的事，你总会记住的。

——2009年《撬开苹果》

在伍拉德的劝说下，乔布斯同意在苹果深入工作90天，帮助苹果公司找到新的CEO，乔布斯的职位是统领团队的顾问，不拿工资。确立了其管理权后，皮克斯老板选择了董事会会议室旁边的一间小房子做自己的办公室，而公司从产品设计到采购营销，这一切乔布斯都会参与。乔布斯认为，苹果公司现在人员流失严重，必须想办法制止。留住员工一个很有效的方法就是对给他们的股票期权重新定价。可是当时苹果的股票已经贬值80%，并且还在继续贬值。因此，需要降低行权价格，才能使得期权重新获得价值。

1997年7月17日，乔布斯召开了董事会电话会议，把降低行权价格的想法提出了出来。这在法律上是行得通的，可是苹果是一家大公司，降低行权价格会影响它在金融界的信誉。董事们为此犹豫不决，让乔布斯作一个财务研究报告。

乔布斯来到苹果后终于感觉到自己是主人了，董事会的举棋不定让乔布斯生气了："我是来解决苹果的问题，苹果账户上的钱只够生存90天了，要么你们支持我，要么你们对外面说我没准备好这个工作。"

过了一天，伍拉德告诉乔布斯这个计划被批准，本来他要等着乔布斯说句感激的话，可是乔布斯却告诉伍拉德，自己不想为一个由笨蛋组成的董事会做报告工作。他认为，乔布斯一件很简单的事情交给一群笨蛋去商量，总会把事情搞砸的。乔布斯要求整个董事会辞职。董事会又一次默许了，整个董事会换届后只留下了伍拉德和一个叫张镇中的人。乔布斯又拉来了拉里·埃利森助阵，和伍拉德一起凑够了新的董事会。新董事会再也不会妨碍乔布斯的工作了，苹果再一次成为乔布斯的王国。

为了维护人跟人之间的关系，不让团队里的破坏分子影响集体的秩序，人们制定了规章制度。可是规章制度是给普通人和心里有鬼要搞破坏的人准备的，在乔布斯眼里，自己是非同凡响的人，烦琐的制度和拖沓的程序，是阻碍自己行动的阻力。好的想法就已经征服你了，干吗非要开会讨论，浪费精力、浪费时间，坐等机遇的流失呢？苹果的董事会被乔布斯开除了，我们思维里的董事会也需要好好梳理了。

内心的呼唤才是我们真正需要关心的东西。我们接受外界事物的信息冲击，有些无法跟内心产生共鸣，它们不会形成记忆；有些不够美丽，它们不被记忆挽留；能让我们记住的，定有过或喜或悲的感动。乔布斯看来，也只有这些有过感动的事情才是有价值的。

联姻盖茨

We've kept our marriage secret for over a decade now.

—CNET Networks, May 31, 2007

我们秘密结婚十几年了。

——2007年5月31日CNET网

乔布斯以董事的身份正式回归苹果，把苹果股票的价格从13美元推升到20美元。乔布斯看到了复兴苹果的希望，就给比尔·盖茨打电话，要跟老朋友做个交易：苹果放弃对微软长达10年的专利官司，微软给苹果注资，并继续给Mac编制软件。其实阿梅里奥一直在跟微软谈合作，可是这位CEO不是世界首富谈判的对象，乔布斯才是跟盖茨一个级别的人物。

1997年8月，超过5000名的苹果拥护者涌进波士顿公园广场酒店等待归来的国王进行主题演讲。这场景完全是《1984》广告的再现！

在人们的尖叫中，那个身着黑色T恤衫、牛仔裤和纽巴伦运动鞋的家伙出现了。乔布斯跟大家打完招呼后，就介绍了现在苹

果出的问题，他是帮大家解决问题的，解决问题的一个办法就是跟一个老朋友合作，他就是比尔·盖茨。随即，大屏幕上同时出现了微软和苹果的商标，比尔·盖茨的巨幅头像出现了——人们被眼前的壮举惊呆了，苹果要跟抢了自己市场的微软合作？这时候通过卫星连线的盖茨开始向大家问好，告诉大家他买了苹果1.5亿美元的股票。在大屏幕上的盖茨俯视整个礼堂，完全是《1984》广告里的老大哥形象。会场掌声和嘘声嘈杂成一片，乔布斯一直担心有个女子拎着大锤出来砸碎屏幕。还好，演讲还是准时收工。

乔布斯联姻盖茨，放弃了十几年的纠纷，媒体给了苹果很高的道德评判，更坚定了投资者的信心。苹果股价再升6.56美元，以26.31美元收盘，这整整是乔布斯来苹果时的两倍，苹果从死亡线上被乔布斯拉了回来。

此后，乔布斯又一次找了比尔·盖茨，两位偶像级人物再一次握手。后来乔布斯还说："我跟盖茨的关系比外界想象的要密切得多，每十几天都会通电话。"这次乔布斯放弃了苹果对微软持续了十几年的官司，让苹果站在了道德的一面。同时盖茨投资的1.5亿美元真的是苹果的救命钱，因为有微软带头，投资者也开始对苹果恢复了信心。

乔布斯自视天才，英雄惜英雄，他没有因为孤傲而敌视已经多年成为世界首富的比尔·盖茨。后来乔布斯身患癌症的时候，盖茨依然是乔布斯病床边少有的客人之一。盖茨比乔布斯晚成名，但乔布斯在盖茨心里依然是一个很神秘的人物。乔布斯走后，不知道盖茨有多孤独。



42岁，他自封临时CEO

iCEO——临时首席执行官

Some people worry about the word "interim," but they weren't worried about the last CEO, and he wasn't interim.

—*Apple Confidential 2.0*, 2004

有些人担心临时这个词，但是他们对上一任首席执行官没有感到担心过，他也不是临时的。

——2004年《苹果的秘密2.0》

1983年，李·克劳为Mac制作了著名的广告《1984》，现在他是Chiat\Day的创意总监，乔布斯用老关系说服了已经10年没有竞标的克劳为苹果做广告。克劳倾心为苹果制造了又一个经典的广告《非同凡响》。非同凡响，就是想得不同的意思，应该用think differently表达，可是乔布斯坚持用一个不合语法的表达think different，他的解释是different在这里作名词用，表示想做一些不同的事，要比副词的differently准确得多。广告还配上了爱因斯坦、列侬、迪伦、毕加索、爱迪生、卓别林等这些巨匠的黑白肖像，表达苹果敢于创新、敢于冒险的气质。新广告在《玩具总动员》的电视首映式上播出后大获成功，《非同凡响》取代了《1984》成为苹果新的形象，乔布斯带领下的苹果公司也在客户和

投资者中建立了高品质的形象。

1997年9月16日，乔布斯宣布接手弗雷德·安德森CEO的职务，不过他要求用临时（interim）CEO这个叫法，缩写为iCEO，并且不领薪水，不签合同，却掌管一切，唯我独尊。人们开始在背后议论iCEO，其实是indefinite（无限的）CEO。

一次计算机展销会上，有人问戴尔电脑公司的创始人迈克尔·戴尔，如果他是史蒂夫·乔布斯并做了苹果的CEO将会怎么做。戴尔不怀好意地回答："我会关闭苹果，然后把钱还给股东们。"在众人眼里苹果是一个无可救药的公司了，iCEO还有很长的路要走。

乔布斯接受了首席的职位，不过他在这个职位前面加了字母i，这个字母后来成为苹果产品的一个姓氏。i，是临时（interim）也是无限（indefinite），这只是说法不同。苹果是乔布斯创立的，他热爱着这家以水果命名的公司。他在告诉人们，职位和金钱在苹果面前已经没那么重要了，他只是想拯救苹果。世界上没有永远的高管，每个CEO都是临时的。在苹果大难当头的时候，虚名早已不重要。iCEO，每个真正在位的CEO都是临时的，可是有些人的故事，却是无限的，永远存在的。

说一千回不

People think focus means saying yes to the thing you've got to focus on. But that's not what it means at all. It means saying no to the hundred other good ideas that there are. You have to pick carefully. I'm actually as proud of the things we haven't done as the things I have done. Innovation is saying no to 1000 things.

—Apple Worldwide Developers Conference, May 13–16, 1997

人们以为“专注”就是对必须集中精力面对的东西予以肯定。这完全错了。专注就是要对已有的100个好主意说不。你必须精心挑选。我对决定做某些事和决定不做某些事同样感到骄傲。创新就是说1000回“不”。

——1997年5月13 ~ 16日，苹果全球研发者大会

决定不做什么和决定做什么同样重要？乔布斯喜欢否定别人，他给自己找了这么好的解释。

乔布斯刚回苹果公司的时候，就建议砍掉牛顿项目，可是这个项目是赚钱的，但乔布斯不允许这个不性感的产品继续存活，牛顿项目被掌权的乔布斯彻底送上了死亡之路。

微软通过授权，让Windows走入了各硬件厂商，从而成就了

比尔·盖茨世界首富的地位。1994年，迈克尔·斯平德勒开始允许其他厂商生产Mac兼容电脑，吉尔·阿梅里奥延续了授权的做法。可是乔布斯讨厌兼容机，他说兼容机会挤压苹果自己电脑的市场份额和利润，IBM就是活生生的例子。因此，新版的 Mac操作系统发布后，乔布斯拒绝兼容机制造商更新操作系统。1997年9月，乔布斯支付巨资收回苹果的授权，并停止了对其他厂商的授权。

PowerPoint幻灯片演示，几乎是公司开会必需的过程，可是乔布斯却要禁止这个只用图片不用脑子的设备的使用。知道自己在说什么的人，要PowerPoint做什么？

1997年，苹果跟惠普合作销售StyleWriter打印机，可惠普也生产DeskJet，这两种型号的打印机都用惠普的墨盒，大部分钱都让惠普拿走了。乔布斯直接给惠普的总裁打电话告诉他，苹果将不再生产这种打印机。

零售商听取客户的意见后，会给公司反映100万个产品规格要求，先前的苹果领导就批准了苹果生产一系列的版本，去满足零售商的奇思妙想。乔布斯看到，Mac有1400 ~ 9600一共7000多个编号。乔布斯顶住工程师的反对，挥刀砍掉了70%的型号。

每否定别人一次，你就会有一次的成就感，否定别人是人内心里的冲动。乔布斯推崇追随内心，他一直在勇敢地否定着别人。苹果公司产品复杂，管理混乱，这里有无数的素材供乔布斯获取成就感。如果你在玩具店里看到逼真的布娃娃，你一点也不感到惊奇；可如果你在海边捡到一只手表，你绝对不会相信这只手表是在海边自己长出来的，因为它复杂，只能是经过精心的设计和锻造才会出现在世上的。要把一系列资源组合成有一定功能的有机组织，就好比你抛10枚硬币都要取反面，那你必须精心安排才不至于出现自然概率，自然概率就是松散，它将导致失败。要让一大群人成为一个团队，你就要确保每个环节都不要出问题。乔布斯砍掉了他能看到的、能出问题的每个元素，这是成为有机组织、完成团队职责必要的工作。

还有一件事……

And one more thing...

—A phrase Jobs has famously used

还有一件事……

——乔布斯的口头禅

砍掉了七成的产品，那乔布斯要苹果生产什么呢？一次大型产品战略会议上，乔布斯突然打断人们的讲话，走向白板，抄起油笔，在上面画了一横一竖，一个大十字把白板分成了四个区域，然后让四个区域变成了二维的矩阵。乔布斯接着在顶端竖栏写上了“消费级”和“专业级”，在横栏则写上了“台式”和“便携”。“我们就要这四种产品。”会议室一下子鸦雀无声。1997年9月的董事会上，乔布斯又把他的十字带了进来，这个会场同样瞬间鸦雀无声。乔布斯要用这四个简单的市场定位规划苹果电脑的未来。董事会并不同意乔布斯的冒险，还好，在苹果乔布斯说了算。

此后，苹果的工程师和营销人员把全部精力集中在这仅有

的四个领域，很快便开发出了专业级台式电脑Power Macintosh G3和专业级便携电脑PowerBook G35。至于消费级台式电脑和小飞机便携电脑，乔布斯要亲自参与开发，那就是后来的iMac和iBook。

1998年1月，Macworld大会在旧金山召开，乔布斯蓄起了胡子，穿上了皮夹克，大步登上一年前约好的舞台，观众掌声如潮。演讲快要结束时，乔布斯要说公司的财务状况，“And One More Thing...”没想到这句话竟然成了后来乔布斯演讲的标志。“还有件事”要说的是“考虑利润”（Think Profit)。一年的时间里，乔布斯裁掉了三千多人，砍掉了七成的生产线，换来的是当季度4500万美元的利润。1997年9月乔布斯成为临时CEO的时候，苹果已经亏损了10.4亿美元，苹果账户里的资金只能支撑苹果生存90天的时间。到1998年整个财年，苹果电脑有限公司成功实现了3.09亿美元的赢利。

是乔布斯的十字拯救了苹果。苹果渡过难关，他才有资格说出“And one more thing…”乔布斯推崇简洁，因为你把产品卖给客户的时候，不可能在短时间内把产品复杂的功能完完整整地介绍给客户听——你要把产品的亮点说清楚。苹果的产品有亮点

吗？要给产品的亮点，还要从购买者的思维里去寻找。“消费级”和“专业级”、“台式”和“便携”，消费者最能分清的就是这两个方形、四个定位。简洁就是有效，疯狂的十字，催生了疯狂的苹果。



43岁，他推出iMac

给天才改变世界的机会

What's reinvigorating this company is two things : One, there's a lot of really talented people in this company who listened to the world tell them they were losers for a couple of years, and some of them were on the verge of starting to believe it themselves. But they're not losers. What they didn't have was a good set of coaches, a good plan. A good senior management team. But they have that now...

—*BusinessWeek*, May 25, 1998

让这家公司重振雄风的原因有两点：第一，这个公司里面有很多真正有才华的人，他们听到外界说他们是失败者已经有几年了，其中有些人自己都快要相信这点了。但是他们并不是失败者。他们缺少的是好的指导、好的计划和好的高级管理团队。但这些现在他们都有了……

——1998年5月25日《商业周刊》

乔纳森·艾弗，是一名在伦敦的英国人。艾弗的父亲是一名银匠，并在大学教授传统工艺。老艾弗经常带艾弗去学校观摩工艺课，在艾弗很小的时候他便会设计一些简单的东西。1992年，艾弗移居加利福尼亚，加入苹果公司设计部门。

1996年，艾弗已经升为设计部门的主管，可是他并没有因此而开心，因为时任CEO的阿梅里奥并不看重设计。艾弗觉得自己不被重视，自己的事业不被重视，自己的公司不被投资者看好。他的内心被挫败感笼罩，一直在找机会辞职。

乔布斯回归苹果后，他先通过降低行权价格的做法留住了公司的人才。乔布斯告诉董事会，苹果公司有很多的天才，他们是公司振兴的基础，可是这些天才在混蛋的领导下，失去了信心，没有了创新的活力。乔布斯要找出这些天才，并让他们感受成功者的喜悦。

艾弗的设计理念跟乔布斯之前接触的设计师一样："少而优"，即简洁。眼前正好有一个简洁的电脑项目，计划中，这台电脑是没有硬盘的廉价的"网络计算机"。这个项目在阿梅里奥时期就已经存在，只是最后苹果iCEO把这个项目冠上了自己的姓——iMac。后来乔布斯听取了埃利森的建议，给电脑装上硬盘，于是iMac成了一台正式的消费型电脑。乔布斯告诉艾弗，这台电脑要简洁易用，键盘、显示器和主机要集成在一起，从包装箱里面拿出来就能使用。

两位疯子开始了享受iMac的制造过程。

艾弗来了，设计产品再也不是乔布斯偏执狂式的独角戏，iMac、iPod、iPhone、iPad等苹果后来的产品都出自这位年轻人

的设计。可是这样的天才，却曾因为失落要离开苹果公司，差一点错过乔布斯，错过改变世界的机会。

乔布斯眼里最重要的就是人才，他曾经自豪地说，自己最大的本事就是能够让一群天才聚在一起创造革命性的产品，他的工作就是给这些天才们提供改变世界的机会。1996年的苹果，显然不是天才们安心工作的地方，这里不重视产品设计的伟大，似乎利润的攫取跟人才的创意没多大关系。苹果公司摇摇欲坠，已经是无人敢收购的资本墓场。乔布斯要让这些天才们扔掉身上的失败感，带着自豪去创造革命性的产品，一起改变世界。

滑向未来

Skate where the puck's going, not where it's been.

—*Steve Jobs*，October 24, 2011

要向着冰球运动的方向滑行，而不是它现在的位置。

——2011年10月24日《史蒂夫·乔布斯传》

乔布斯告诉大家，新电脑要设计独特，体现出苹果“非同凡响”的品牌文化，设计部门和工程部门必须全力合作。

鲁宾斯坦计划给新机器安装一个硬盘和一个托盘光盘。至于软盘驱动器，乔布斯决定尝试一个冒险的决定——新机器不再配备软盘驱动器。对于这个决定，乔布斯引用冰球明星韦恩·格雷茨基的话来解释：“要向着冰球运动的方向滑行，而不是它现在的位置。”

这个未来主义的理念，开始被艾弗贯彻到各个环节，机箱塑料外壳设计成了澳大利亚的邦迪海滩的蓝色，米黄色和黑色一概被淘汰。艾弗最前卫的设计，是让外壳半透明状，这样用户就可以看到机器的内部构造了。乔布斯牢记老乔布斯曾告诉过自己，设计要照顾到每个细节，别人看不到的地方也要做好。现在倒是好了，一切都是透明的，里面元器件和线路都整齐地展示给观众。

消费者的需求是会变的，当今天生产出Mac OS X的时候，过了一天又有了新的需求，往往昨天的想法已经被淡忘。乔布斯在发布Mac的时候，有记者怀疑新电脑的销量，就问乔布斯：“苹果公司进行了多少市场调研？”乔布斯反问道：“贝尔发明电话的时候进行过市场调研吗？”每一个生产者都要消费，生产者自己本身就是一个很好的消费参考。乔布斯要生产自己想要的产品，这个产品往往就是现在人们要的产品；乔布斯还要生产人们明天想要的产品，这样产品生产出来后，才不至于成为明日黄花。跟自己的心商量明天的美丽，聪明人才不会傻傻地问。

我是首席执行官

Because I'm the CEO, and I think it can be done.

—*TIME*, October 24, 2005

因为我就是首席执行官，我认为可以做。

——2005年10月24日《时代》杂志

艾弗还决定让新电脑拥有一个在顶部内嵌的提手。艾弗告诉乔布斯，虽然人们很少提着台式电脑走来走去，但是它真正的意义是打消了消费者对高科技的恐惧感，有了提手，人们会觉得这只是个普通的设备而已。乔布斯高兴得跳了起来，这真是个天才式的创意，这个提手把苹果电脑的友好理念表达得淋漓尽致。

可是硬件工程师们却开始反对了，因为这个设计要花费巨大的成本，并且这次鲁宾斯坦站在了自己的工程师这边，一起批评这个“异想天开”的想法。乔布斯说，你们可以给出38个理由说做不到，可是还是要去做，因为我就是首席执行官，我认为可以做。工程师们没办法，只能不情愿地去设计。

乔布斯请来了李·克劳和他的同事肯·西格尔来参观新电脑模型，半透明的泪滴形外壳活脱脱是动画片里走出来的，克劳他们非常震惊。最后在这群艺术大师的帮助下，新电脑确定名字叫iMac。

乔布斯是强权者，他习惯了肆无忌惮地释放自己的控制欲，不管是在苹果还是在NeXT，他都是权力强大的统治者。而一个团队的运行，是要建立在顺畅的执行之上的。NeXT和苹果公司都很好地贯彻了乔布斯的个人理念，能顺畅地执行。一个公司越是人员多，规模越大，执行的传递就越容易受阻。在乔布斯领导的苹果公司中，各部门的领导是要参与其他部门工作的，至少要有意见提出来。这样做加深了各部门的相互了解，乔布斯想通过这样的方式，来降低执行力的不足。命令一旦发出去，就必须得到最有效的执行。原因很简单，就因为他是首席执行官。你可以不理解命令的意义，但你要保证执行的力度。

回归用户，回归Mac

You've got to start with the customer experience and work back toward the technology, not the other way around.

—World Wide Developers Conference, May, 1997

你必须从消费者的体验入手，再回来进行技术开发——绝对不能本末倒置。

——1997年5月苹果全球研发者大会

iMac发布的日子定在了1997年5月6日，跟Mac一样，人们一边紧张地赶时间，一边紧张地挨乔布斯的骂。跟Mac一样，发布会前总是被乔布斯发现“致命的错误”。一次发布会预演中，乔布斯按下了机器前方的一个按钮，电脑缓缓地弹出了一个CD托盘。乔布斯火了，用什么狗屎托盘光驱，没见过优雅的吸入式光驱吗？鲁宾斯坦告诉乔布斯，这个方案乔布斯一直没有反对过。可是乔布斯却像个孩子一样，伤心得留下了泪水，他只要有一个插槽的吸入式光驱。可是已经没有时间重新生产光驱了，鲁宾斯坦只好承诺乔布斯，下一代托盘会变成插槽。

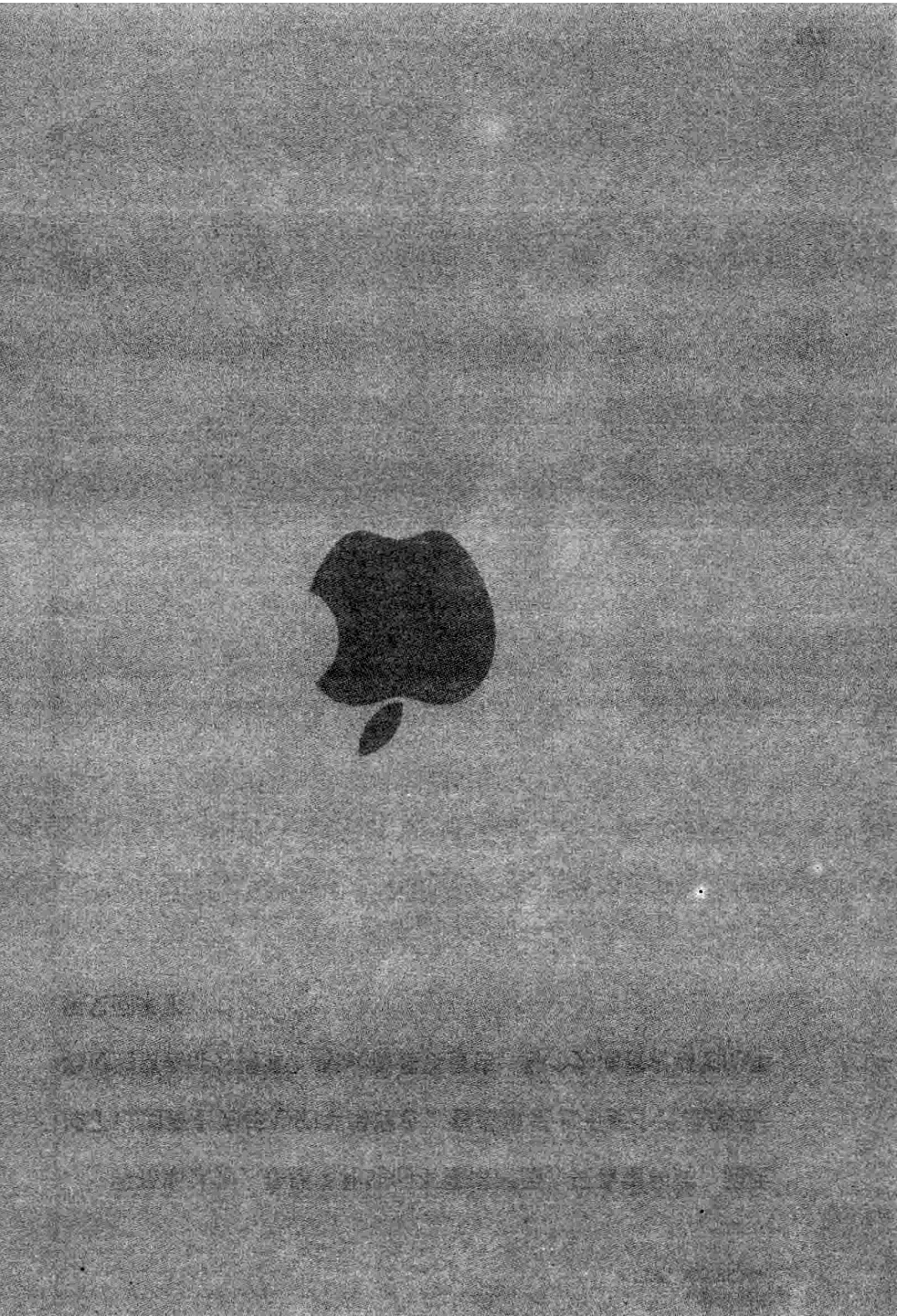
1997年5月6日，发布会开始了，乔布斯请来了沃兹和马库拉做嘉宾，乔布斯向曾经的伙伴致意后，iMac闪现在大家面前："你好（又见面了）。"观众掌声雷鸣。人们看到的这台电脑，再也不是米色的方盒子、乱糟糟的电线跟看了也白看的用户手册。iMac赏心悦目，简便易用，你可以把这台可爱的家用电器从白盒子里面拎出来，只要插上电源，就可以享受虚拟世界带来的欢乐了。

像Mac发布会一样，iMac异常成功，各大媒体纷纷赞美乔布斯让苹果从梦游变成了梦想。

1998年8月15日，iMac正式上市，6周内就出货27.8万台，到年底销售了80万台，成为当时苹果公司历史上销售速度最快的电脑。酸苹果，开始变回红苹果。

《1984》广告和Mac的辉煌，是乔布斯永远的骄傲。当别人以利润为中心的时候，乔布斯要为自己、为消费者而生产。让人们体验图形操作界面的便捷，带领人们冲破IBM的统治，是乔布斯留给那个时代最美妙的记忆。14年后，乔布斯让Mac回归了，乔布斯给人们制造了一台好用的普通家用电器，人们可以再次跟苹果一起呼吸、一起心跳。

乔布斯认为，是斯卡利他们不懂得产品，只看重利润，而丢掉了以消费者为核心的苹果理念。看看苹果七千多个产品编号，哪位消费者能分得清？iMac就是要宣告，那个为消费者着想的苹果又回来了。



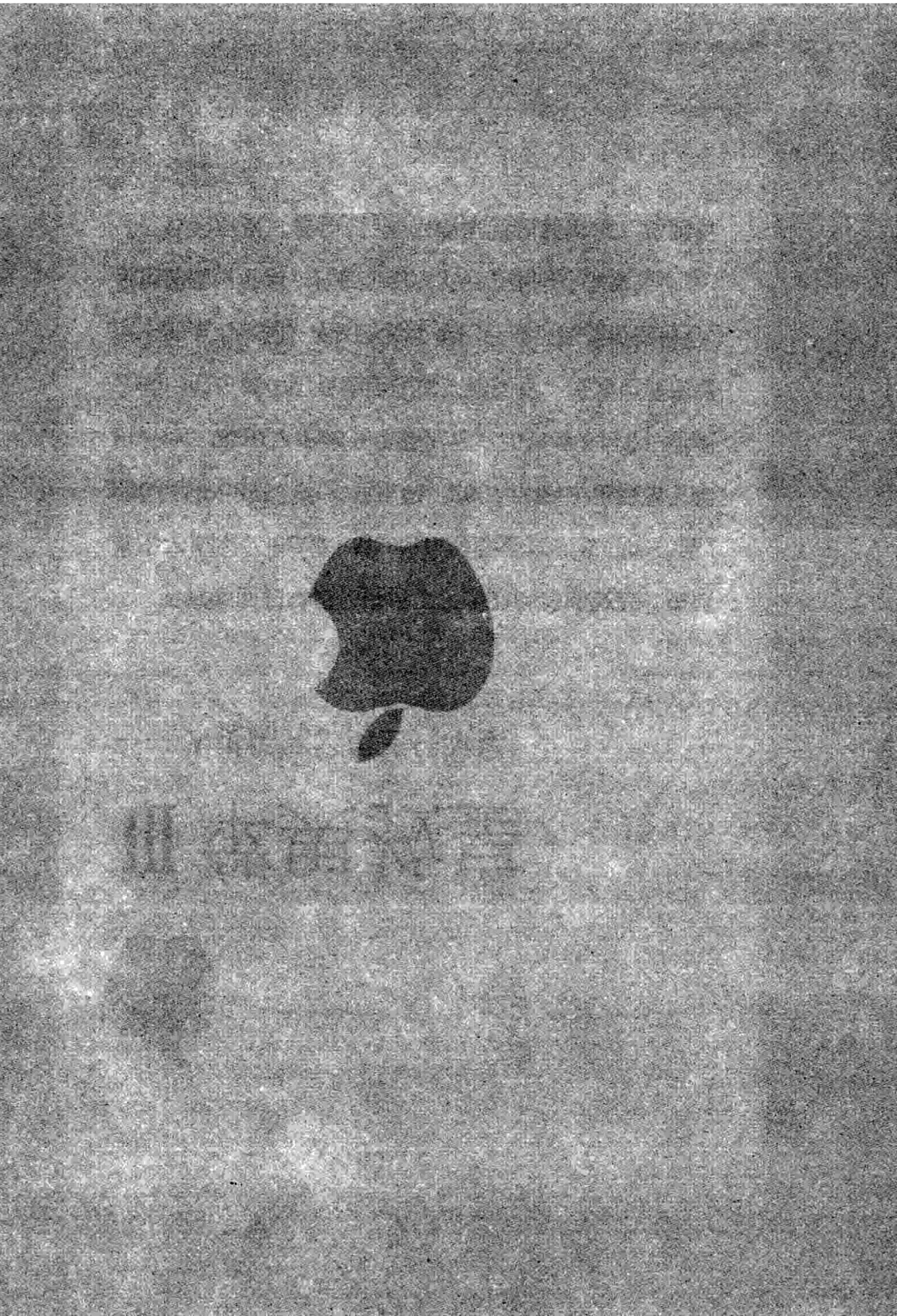


Ⅲ苹果教皇

——人类用完了第三只苹果

乔布斯回归苹果，进行了了大刀阔斧的改革，先后推出了iMac、iBook、Macmini等深受大众欢迎的产品。2004年iPod开始席卷音乐界，2007年iPhone颠覆了手机行业，2010年iPad开创新纪元。2011年8月9日苹果公司市值超越美国石油巨头埃克森美孚，成为世界市值第一的上市公司。不知不觉苹果已经成了高品位的符号，全世界观望苹果，乔布斯创立了一个新的“宗教”。

作为苹果“教皇”，乔布斯早已超越地域，超越行业，超越王者。



45岁，他成为苹果正式CEO

没有系统就是最好的系统

The system is that there is no system. That doesn't mean we don't have process. Apple Is a very disciplined company, and we have great processes. But that's not what it's about.

—*BusinessWeek*, October 12, 2004

苹果公司没有专门的系统，但这并不意味着我们公司没有科学的流程。苹果公司是一家纪律严明的公司，我们拥有了不起的生产流程，但生产流程本身并不重要。

——2004年10月12日《商业周刊》

“非同凡想”和iMac的推出，展示了乔布斯改变世界的魄力，苹果公司扭亏为盈，重塑了苹果高品位的符号。有了人才，有了产品，有了企业文化，乔布斯开始把精力放在资源整合上。

乔布斯跟盖茨合作，把部分应用软件外包出去，不仅为苹果争取到了救命的资金，乔布斯控制一切的思维也因此而开始松动，他把电脑制造也外包了出去。

乔布斯发现安邦快运运送零件的速度缓慢，乔布斯就命令经理去终止合约，这位经理知道终止合同会承担法律责任，选择了辞职。新的经销商果然速度快了起来，苹果的库存减少了75%，

同时运营主管也只能辞职，乔布斯要寻找新的人才来补缺。这时候康柏电脑公司的采购经理蒂姆·库克出现在乔布斯的招聘会里，这位年轻人一直推崇准时制生产，这正合乔布斯的心意，库克立刻辞掉康柏的职位，参与到乔布斯改变世界的计划中。

库克把乔布斯的直觉思维落实到了供应链上，合格的继续合作，不合格的宁可打官司也不给一分钱——苹果的供应商从100家减少到24家，此外库克还说服了一些供应商把工厂迁到苹果旁边。1998年年初，苹果公司原先两个月的库存期被乔布斯缩短到了30天。9月底，库克更是神奇地把库存期缩短到6天，每一台新电脑都可以安装最新的组件了。

越是大公司，越是寻求减少会议的次数，可是乔布斯却独独相反：每周一、周三都有固定的战略会议，每件产品都要有评论会——乔布斯要求每个与会者都必须认认真真地开会，都要发表意见、讨论问题。

一般来讲产品开发系统是按照时间顺序，从设计到营销，再到分销和宣传，这样形成一条流水线。可是乔布斯抛弃了这样的系统，他让所有的部门同时工作，主管全方位沟通，生产线高度整合。

乔布斯的招聘更是只有原则没有系统。一次一个年轻人给乔布斯发邮件，希望去苹果工作，乔布斯愉快地给了他面试的机会。可是因为面试的时候太紧张，面试后小伙子无精打采地蹲坐

在苹果的大厅里。正好碰见乔布斯路过，就请求给乔布斯展示自己的一段视频，乔布斯竟然答应了。年轻人演示了自己用Adobe Director制作的视频。这些视频文件的图标都整齐地排在屏幕的下方，鼠标靠近在哪个图标，哪个图标就被放大。乔布斯对这个处理方法连连叫绝，当场雇用了这位年轻人。这个功能后来成功地用在了苹果新的操作系统Mae OS X中。

在乔布斯的苹果公司中，处处都可以不守常规，处处都可以创新，俨然苹果公司的创新系统就是苹果公司本身。乔布斯不愉快的童年，在他心里撒下了叛逆的种子，当这位不羁少年成长为华尔街巨富的时候，他要跟一切值得怀疑的规则说不。系统是在遵守某一原则下的一套规则，往往因为“笨蛋”的参与，规则制订不好，乔布斯要让秩序回到原则和初衷那里去，他要破除规则，让事物朝着美丽的初衷更顺利地发展。

秀色可餐

We made the buttons on the screen look so good, you'll want to lick them.

—*Fortune*, January 4, 2000

屏幕上的按钮设计得刚刚好，好到你忍不住要伸舌头去舔舐它。

——2000年1月4日《财富》杂志

Mac OS X其中的X是罗马数字10的意思，这是一款基于Unix的操作系统。1996年乔布斯带着NeXT的操作系统，成功地回归苹果。当苹果宣布收购NeXT的时候，加西和比尔·盖茨都骂阿梅里奥笨蛋，从乔布斯手里买了一个永远也不能用的东西。事实上NeXT的操作系统真的没有直接装在Mac上过。

随NeXT一起来苹果的工程师阿维·泰瓦尼安修改NeXT的内核为Mac的内核，并命名为“达尔文”（Darwin），制作成一个完整的操作系统为苹果的计算机硬件服务，Mac OS X项目诞生了。

乔布斯苛刻地要求新操作系统的美观和易用，他要求屏幕下方放置快捷图标。Mac OS X边缘柔滑，借鉴了iMac半透明颜色和纤细的条纹，拥有绚丽的色彩和浑厚的质地，外观非常漂亮。更令人叫绝的是当鼠标停靠图标的时候，会自动放大。还把红绿灯

中的红绿黄三色应用到了窗口缩放和关闭按钮上。

2000年1月，在旧金山的Macworld大会上，乔布斯发布了新的操作系统Mac OS X，乔布斯直言，看到这样秀丽的界面，你忍不住要舔舐一口。

美观在乔布斯的设计理念里，是排在实用之前的。从设计苹果第一个标志开始，苹果的产品就永远跟美观绑在了一起。这个理念被乔布斯带到了NeXT，随着NeXT并入苹果公司，美观的苹果又回来了。Mac OS X是乔布斯回归后第一款操作系统，也是被人们遗忘的当年乔布斯回归苹果的初衷，乔布斯拿出了领导Mac的热情，让新操作系统成为苹果用户的一道美餐。

50分看表现

I make 50 cents for showing up ... and the other 50 cents is based on my performance.

—Annual Apple shareholders' meeting, May 10, 2007

50分看出勤，50分看表现。

——2007年5月10日年度苹果股东大会

乔布斯帮助苹果寻找新CEO的工作早已经被人们忘记，而乔布斯却依旧还是临时CEO，只拿1美元的年薪，乔布斯跟大家开玩笑说："50分看出勤，另外50分要看工作表现。"1998年，经历两年巨额亏损的苹果实现了3.09亿美元的赢利。其实1998年皮克斯的《虫虫危机》拿下了3.63亿美元的票房时，乔布斯就已腰缠万贯，皮克斯的钱已经让他花不完了。

2000年，苹果的股价也从1997年7月的13美元狂升到了102美元。苹果彻底恢复了元气，乔布斯想把苹果的业务拓展到计算机行业之外的领域。显然，临时CEO这个称呼已经制约了创新巨

人的步伐。

2000年1月的旧金山Macworld大会上，乔布斯介绍完Mac OS X之后，告诉大家“还有一件事……”台下掌声响成一片。乔布斯说这两年的工作经历证明，做皮克斯和苹果两个公司的CEO是行得通的，他决定把临时两个字去掉，做苹果真正的CEO。人们起立尖叫，好像看到猫王死而复生，看到约翰·列侬回到了披头士。

董事会决定给乔布斯巨额股份，可是乔布斯却选择了要一架飞机，因为他现在是三个孩子的父亲，去夏威夷度假、去东海岸开会都需要这种快速的交通工具，董事会很爽快地答应了乔布斯的要求。

乔布斯在阿梅里奥的帮助下回到了苹果公司，可是后来却取代了阿梅里奥。苹果需要人救治，在危难之际苹果董事会选择了创始人。要拯救苹果，就要先稳住苹果公司员工的心——苹果还有希望，我可以不拿薪水给苹果打工。一年只象征性地拿1美元的薪水，乔布斯依然站在道德的高地，纵使自己“复辟”了。他不是为了赚钱才做的，为的是拯救苹果。1美元薪水的策略，在很多

大公司都可以见到。乔布斯的好朋友，甲骨文的埃利森也是一年只领取1美元的薪水。特别是公司大难临头的时候，1美元薪水的首席执行官，代表着他要与员工同甘共苦，此举能够大大鼓舞士气，增加信心。



46岁，发布iPod，掀起音乐产业革命

展示给人们他们要什么

It's really hard to design products by focus groups. A lot of times, people don't know what they want until you show it to them.

—*BusinessWeek*,May 25, 1998

靠用户调查来设计产品是件很难的事情。大多时候，要等到你把产品摆在他们面前时，用户才知道自己想要什么。

——1998年5月25日《商业周刊》

当年乔布斯靠着自己的热情征服了保罗·特雷尔，把12块主板卖给了电脑零售店字节商店（Byte Shop）。乔布斯要做苹果的零售店，在连锁的零售店里顾客可以充分体验到苹果产品的优质，体验到明天的主流有多美妙。这样整个苹果从生产到最终销售，他都可以控制在手里了。

乔布斯说，现在的专卖店，那些笨蛋销售员只会拼命地背诵每台电脑的配置，根本就不知道顾客想要什么；而顾客对产品又缺少了解，自己也不知道想买什么。所以，苹果的专卖店要把苹果的理念传达给那些不知道怎么花钱的人们。

可是乔布斯零售店的想法并没有得到董事会的赞美，捷威电脑（Gateway）就是在郊区开了零售店之后走向了衰落的。乔布斯

坚持说，是他们没做好零售店而已，零售店应该开在市中心的繁华闹区里。现在董事会早已经管不住这位真正的CEO了，苹果零售店的项目还是启动了。

GAP的前CEO米勒德·米基·德雷克斯勒建议乔布斯在苹果园区先开一个模拟商店，在这里面规划零售店的未来会实际一些。从此乔布斯又多了一个诞生创意的心仪之地，而埃利森则动员自己的甲骨文公司为苹果零售店开发手持结账系统。

就像Mac和iMac的发布一样，零售店临发布前也有一场大戏。2000年10月，规划师罗恩·约翰逊告诉乔布斯，原先店铺分区域摆设的方案是错误的，店内应该按照顾客使用的习惯，遵循指导顾客的原则摆放苹果的设备。比方说，顾客要看电影，我们应该在这个区域把Mac、PowerBook和iMovie软件都摆放好了展示给顾客。这就意味，已经做了6个月的设计要从零开始重来。而零售店原计划1月份就要开张了。乔布斯发怒了，可是最终还是开会告诉大家犯了一个错，一切都按照约翰逊的想法重新来做零售店。

2001年5月19日，苹果第一家零售店在弗吉尼亚州泰森角正式开业。

乔布斯的控制欲超强，他认为满足人们当下的需求是不够的，他的理念是制造需求，生产明天的产品，引领顾客的消费。在乔

布斯眼里员工只有两种，要么笨蛋，要么天才。当然乔布斯肯定把自己归为天才，他是救世主。顾客是负责掏钱买产品的，至少“笨蛋”是专业领域的，而顾客的鉴别力，应该还要低，他们选择产品的时候，基本是盲目的，或者是有个盲目的原则的。乔布斯要改变世界，不只是让天才们诞生革命性的理念，乔布斯还要让这些革命性的理念落地生根，融进消费者的头脑里。乔布斯让每个产品都有广告式的外观，产品可以自己告诉消费者它的优秀。同时，乔布斯还要开体验店，系统性地向消费者介绍苹果产品的理念，告诉人们自己到底需要些什么。

存活之道

Victory in our industry is spelled survival. The way we're going to survive is to innovate our way out of this.

—*TIME*, February 5, 2003

在我们的行业中，胜利称为存活，我们的存活之道就是靠创新脱颖而出。

——2003年2月5日《时代》杂志

2001年，互联网泡沫经济破灭，通货紧缩严重，各电脑公司都感受到了生存的压力。回顾这25年来，个人电脑成为高科技产业的核心产品，可是随着个人电脑零售价格的持续下滑，利润越来越小，科技行业在呼唤新的产业。

早在1979年，23岁的英国发明家凯恩·克雷默就已经发明了一种名为IXI的信用卡大小的音乐播放器。该播放器上方有一个长方形的屏幕，下方有四个方向的按钮，音乐则储存在一个可更换的芯片之中。1996年畅音（Audio Highway）公司首次由公司发布了便携数字音乐播放器Listen Up，这台播放器获得了“1997年度国际消费类电子产品展览会（CES）大奖”。1998年韩国世韩公司生产了便携数字音乐播放器MPMan，后来各半导体公司相继推出

了便携式数字音乐播放器，由于广泛使用MP3数字压缩格式，因此此类播放器简称为MP3。

乔布斯热爱艺术，并且已经是动画王国皮克斯的老板了，这位老顽童一直在研究怎样把音乐从CD直接传输给电脑，并用电脑管理音乐文件。由此，他开发出了一个新的音乐管理软件iTunes。如果能找一个跟iTunes搭配的便携式播放器，播放和选取音乐就变得简单多了。

2000年秋天，乔布斯开始督促设计人员开发便携式音乐播放器。显示屏、电池很容易制作，至于存储器，当时其他公司都用只有几十兆字节容量的flash，鲁宾斯坦注意到日本东芝公司正在开发1.8英寸的小硬盘，这个硬盘能让1000首歌曲装入口袋，鲁宾斯坦向乔布斯报告，说现在知道怎么做了，只需要1000万美元的支票，乔布斯旋即开了支票给硬件主管。

设计师和工程师们马不停蹄地赶着让播放器上市，储存芯片、微处理器、解码器等硬件一一到位，要设定播放按钮了。其他家的播放器，只能存几十首歌，而苹果要让自己的播放器播放1000首歌曲，歌曲的选择就成了问题。营销副总裁菲尔·席勒给出了一个方案，使用类似汽车方向盘的转盘一样选择歌曲，转得时间越长，歌曲滚动得越快，一万首歌曲也能选好。乔布斯立刻批准

了这个创新。有人建议用Pod这个词给苹果的播放器命名，Pod是宇宙飞船分离舱的意思，正好能表达乔布斯对音乐枢纽的本意。后来苹果延续了iMac和iTunes的命名方式，把播放器取名为iPod，正好跟Apple谐音。

2001年10月23日，乔布斯隆重发布了iPod，售价为399美元。到了2007年，iPod的销售收入已经占到了苹果总收入的一半。

创新是乔布斯的招牌，遇到什么问题，他只要给出一个单词就可以回答，那就是——innovation（创新）。20世纪70年代，乔布斯的创新是让Apple II优美得像一个家具。80年代的创新是让图形操作界面跟用户友好沟通。90年代他的创新是首部3D动画长片《玩具总动员》和半透明的iMac；新世纪，科技产业遇到困难，当别的公司都在压缩投入的时候，乔布斯依然高举创新大旗，发布新产品iPod。创新的本质是让产品变得更好，提高产品的竞争力。在经济不景气、消费萎缩的时候，创新仍然能够给消费者带来惊喜，即使经济再紧张，钱包也会对苹果开放。

见缝插针

You know, my philosophy is—it's always been very simple. And it has its flaws, which I'll go into. My philosophy is that everything starts with a great product.

—*Newsweek*, September 29, 1985

看，我的哲学就是——永远是那么简单，每件事都有漏洞和缺陷，有漏洞我就见缝插针。我的哲学就是每件事都可以做得伟大。

——1985年9月29日《新闻周刊》

iPod跟所有便携播放器一样，都只是个播放器，因此所播放的音乐来源就是个大问题，或者使用CD抓轨软件，或者去网上下载。那时候在发达国家，网络已经相当成熟，Napster、Grokster、eMule、Kazza等点对点工具可以让人们毫不费力地弄到一张CD的盗版音乐文件。受网络盗版的影响，2002年CD销量下降9%，整个唱片产业一片恐慌，音乐公司陷入混乱。

2002年1月，A0L时代华纳集团来库比蒂诺找乔布斯商量拯救音乐产业的办法，乔布斯又一次觉得自己成为救世主。乔布斯本可以放任盗版的，因为免费音乐能让苹果卖掉更多的iPod。可是

乔布斯热爱音乐，他知道盗版音乐会击溃音乐产业，艺术家将会失业。

乔布斯决定争取大唱片公司的音乐授权，把正版音乐放入可以出售的“iTunes商店”里，再给音乐加密后以99美分的价格出售给客户，这样正版的音乐就不会被无限制复制了。可是单曲要拆分成专辑，对唱片公司来说太冒险。乔布斯告诉各唱片公司，Mac只有5%的市场份额，要不就试试跟苹果合作，要不就等死。

乔布斯跟一家家唱片公司谈判，时代华纳、环球等多家传媒巨头跟苹果签订了音乐授权协议。

2003年4月28日，在旧金山的莫斯康尼会议中心，乔布斯发布了iTunes商店，6天内卖出了100万首歌曲。乔布斯继续跟唱片公司谈判音乐授权。像多米诺骨牌一样，各唱片公司看到前面的公司签了协议，就赶紧跟着签，有条不好的出路，总比没有出路好。

2003年10月，乔布斯突然宣布推出Windows版本的iTunes，乔布斯的音乐商店再也不局限于Mac的那5个百分点的份额了。

2004年1月，苹果推出iPod mini，苹果在便携式音乐播放器市场的份额升到了74%。

2006年2月，iTunes商店卖掉第10亿首歌曲。2010年2月，苹

果商店第100亿首歌曲——约翰尼·卡什的《世事如此》成功卖出。

iPod的高品质，是完全可以被模仿的。苹果也并不是音响强者，日本的索尼和松下有足够的优势反攻硬件市场。可是乔布斯用iTunes商店制造了一个影音产业生态圈，充分的影视资源和完善的经营体系，给iPod提供了坚不可摧的后盾，让iPod消灭了索尼的随身听帝国。别的厂家再想复制，已经没有空间了。

乔布斯的梦想是改变世界，改变世界首先要领先于世界，而要领先，就得走在对手前面。面对相同的市场、相同的资源，凭什么赢呢？就要看到别人看不到的规律。我们相信人类是不断进步的，社会是不断发展的，因为制度也是不断完善的——不完美才需要完善，有漏洞才需要改进。乔布斯讲，万物都有其漏洞。在大家都看到一样的规则的时候，乔布斯要比别人先看到漏洞，新的规则就诞生在弥补漏洞上。乔布斯的影音帝国建立在了传统产业在互联网面前不融洽的漏洞上，乔布斯给这个漏洞上打了一个美丽的补丁。

52岁，苹果电脑公司更名为苹果公司

设计讲究用起来的感觉

People think it's this veneer — that the designers are handed this box and told, 'Make it look good！ ' That's not what we think design is. It's not just what it looks like and feels like. Design is how it works.

—*The New York Times* documentary "*The Guts of a New Machine*", November 30, 2003

人们对设计的理解是这样的：递给设计师一个盒子并对他说，"让它看起来好看点！"这并非我们所界定的设计。设计不光是看起来怎样或感觉如何，设计考虑的是使用时的感觉。

——2003年11月30日《纽约时报》的文章《新机的胆量》

来自施乐帕洛奥图研究中心的艾伦·凯在1968年提出了一种可以用笔输入信息的概念电脑Dynabook，像图形操作界面一样，施乐也没有把这个创意发扬光大。1989年9月从施乐出走的约翰·艾伦贝合伙组建了GRiD Systems公司，生产了世界上最早商业化的便携式、可屏幕输入的GRiDPad。1991年，微软推出了Windows for Pen Computing，IBM的ThinkPad系列的原始型号也都是这类可以在屏幕上输入的平板设备，但是这些都是失败的平板产品。当然，被乔布斯砍掉的牛顿掌上电脑，可以算做是少数成功的便携电脑了。

进入21世纪，微软注意到高级笔记本并不能满足人们的办公需求，它决定宣传便携式电脑，大力推广Windows XP Tablet PC Edition，因而便携式电脑开始多起来。人们把这类便携可屏幕输入的产品称为平板电脑。

乔布斯有一位朋友的丈夫在微软负责平板电脑的研发。在这位工程师50岁生日的晚宴上，乔布斯夫妇和盖茨夫妇应邀出席。这位兴奋的工程师不停地炫耀微软平板电脑使用手写笔是多么好用。工程师泄露了公司的机密，让盖茨很生气。可是手写笔触发了乔布斯的神经，乔布斯说再好的东西用手写笔就是垃圾。但工程师还是强调微软的这个产品将会改变世界，乔布斯窝着一肚子火离开了宴会。

第二天，乔布斯回到苹果公司召集人员，要做自己的产品，让微软看看什么叫真正的平板电脑。乔布斯强调，平板电脑不能要手写笔，也不能要键盘。乔布斯认为，手写笔使用起来识别率低下，是笨蛋才有的垃圾想法。人天生就有十支手写笔，用手指直接在屏幕上输入就行了，看起来可能不行，用起来管用就行。后来乔布斯又想，既然允许用多个手指控制电脑，就意味着可以让多个手指同时运作而产生奇妙的功能，乔布斯随即命名这种技术为“多点触控”。

用起来感觉好才是好的设计，乔布斯一次偶然地被惹恼，却让苹果有了两个创意——多点触控和平板电脑iPad。

人们习惯了用笔在纸张上留下文明的痕迹，于是手写输入被天才们带进了IT业。可是手写笔识别率低，输入速度慢，使用起来极其不方便。要想在电脑领域复制印刷时代的辉煌，手写笔只是个看似奢华的梦，外表诱人却华而不实。新文明有新文明时代真正美丽的选择、实用的选择。乔布斯记恨着斯卡利，斯卡利提出的拥有手写输入的牛顿项目被连根拔起。当微软人又拿出手写笔的时候，不可一世的乔布斯有了一个巨大的冲动——发明比手写输入更好的设备。当然像苹果其他优秀的产品一样，这个好用的设备是存在的，只需要乔布斯一声令下，就能将其发扬光大——多点触控开始走入寻常百姓家。

美观和实用是乔布斯对产品要求的两个总原则。事实上，实用的产品是顺从人们的习惯的，这样的产品会慢慢变成人们的另一个习惯。习惯了的东西，就是美的。也许美观和实用，只是一个原则。

有者愈有

We'll give you 20 cents on every dollar we get...but we're not gonna give you an advance. The accounting will be simple : The more successful you are, the more you'll earn. But if you're not successful, you will not earn a dime.

—*Rolling Stone*, December 3, 2003

我们每收入1美元会分给你20美分，但不会提前支付。道理很简单，你越成功，你赚得越多；如果你做不好，你一个子儿也拿不到。

——2003年12月3日《滚石》杂志

《玩具总动员》的成功让乔布斯有了跟迪士尼谈判的筹码，乔布斯撕毁了先前跟迪士尼签的合约，为皮克斯争取到了更多的票房分成。1994年《虫虫危机》开始制作，卡曾伯格盗取拉塞特创意，叛逃至梦工厂拍摄对打的影片《小蚁雄兵》，皮克斯和迪士尼在十分紧张的情况下完成了新电影的拍摄。1998年11月26日感恩节《虫虫危机》上映，票房超过《小蚁雄兵》的两倍，拿下总票房3.63亿美元的辉煌战绩。皮克斯的第三部电影《玩具总动员2》

在1999年11月24日上映，全球票房达到了4.85亿美元。

2003年《海底总动员》成为当时历史上最成功的动画电影，全球票房高达8.68亿美元。

乔布斯借着《海底总动员》的成功继续跟迪士尼谈判利润分成。2004年1月，谈判陷入了僵局，双方分道扬镳。2005年10月，迪士尼新任CEO罗伯特·艾格上任，由于iTunes苹果跟迪士尼也有了合作，因此2006年1月26日迪士尼宣布用74亿美元收购皮克斯股份，乔布斯持有迪士尼7%的股份，从此成了迪士尼最大的私人股东。皮克斯仍然独立运营，卡特穆尔任新皮克斯的总裁，拉塞特担任新工作室的首席。《玩具总动员3》的制作也回到皮克斯的门下。乔布斯离开了动画王国的实际运营，但皮克斯传奇继续。

天之道，损有余而补不足。人之道，则不然，很有可能损不足以奉有余。公平与效率的矛盾永远折磨着道德伦理大师。在皮克斯投入5000万美元的时候，乔布斯开始后悔购买皮克斯，一度想卖掉这个不赚钱的豪华工作室。那时候乔布斯得不到任何人的投资，NeXT也在亏损，他捉襟见肘；现在皮克斯的电影每一部都是传奇，皮克斯和苹果公司都在给乔布斯创造着巨额利润。

我们选择的时候，容易从众。乔布斯困窘的时候，绝大多数

人没有因为他是曾经的苹果国王而放心把信任票投给这位被赶出自己公司的人，直到他的成就万众瞩目。当我们处于困顿的时候，一定要踏踏实实做出一个亮点，用结果告诉大家自己值得信任。

就做最好

We're not going to be the first to this party, but we're going to be the best.

—Apple event for iPhone OS 4.0 April 8, 2010

我们可能做不了最早的，但一定要做最好的。

——2010年4月8日iPhone操作系统4.0发布大会

凭借迷人的设计、良好的性能和iTunes商店的完善，2005年iPod销量暴涨，拿下了美国便携播放器80%的市场份额，而其年收入则占据了苹果营业额的45%，几近一半。

靠一类消费产品支撑一家科技企业，乔布斯睡得不安稳，他决定生产另外一个可以跟便携播放器竞争的电子产品。乔布斯看到了手机，现在的手机都配备了摄像头，数码相机的销售就出现了下滑。一旦便携播放器被集成到手机中，iPod就命在旦夕。

乔布斯找到摩托罗拉的CEO埃德·赞德，决定把iPod嵌入刀锋（RAZR）手机之中，这就是ROKR的来历。可是这个嫁接不但丢失了iPod简约的风格，还牺牲了刀锋手机超薄的造型。再加上无线运营商辛格勒的参与，这个拼凑的产品遭到了媒体的连番

嘲讽。

乔布斯决定生产自己的手机。一开始乔布斯想把iPod扩展为一款手机，用户可以用转盘来拨号，后来发现这样使用不自然。这时候负责手机的团队想起了苹果的平板电脑项目，把平板缩小后加入通话功能，不就是一款手机了吗？

乔布斯跟艾弗又挑选了阳极电镀铝作为外壳材料，屏幕则放弃了塑料，使用了典雅耐磨的金刚玻璃屏幕。最后乔布斯一如既往地不准非专业人士乱动苹果的机器，他放弃了普通的小螺丝，改用一种五角形防撬螺丝，直到市场上找不到相应的螺丝刀能打开手机，乔布斯这才满意。

2007年1月9日，旧金山Macworld大会上，乔布斯邀请了史蒂夫·沃兹尼亚克、安迪·赫茨菲尔德、比尔·阿特金森见证苹果的新发明。乔布斯开始在展台上低头走来走去，边走边说："每经过一段时间，世界上就会出现一件革命性产品。早些时候是Mac，它改变了整个电脑行业；后来是iPod，它改变了整个音乐产业。今天，我们就推出三款类似水准的革命性产品：第一个是宽屏多点触控的iPod，第二个是突破性的手机，第三个是革命性的互联网通信设备。"他抬起头看了看大家。

"大家明白了吗？这并非三款独立的设备，而属于同一个产

品，我们叫它iPhone。”

鉴于苹果已经生产iPod和iPhone，已经不再是一家纯粹的电脑公司了，乔布斯宣布苹果电脑公司（Apple Computer, Inc.）更名为苹果公司（Apple Inc.）。

2007年6月底，iPhone上市销售，74天就卖出100万部。11月，iPhone被《时代》杂志评为“2007年度最佳发明”。至2010年底，苹果公司已售出9 000万部iPhone，其利润占全球手机市场利润总额的一半以上。

2010年1月27日，苹果公司推出平板电脑产品iPad，4月3日开始在美国发售，开售28日销售量就突破100万部。2011年2月，其在平板电脑中的占有率为99%，独享平板产业。

2011年8月9日，苹果公司市值再次超越美国石油巨头埃克森美孚，成为世界市值第一的上市公司。

乔布斯回归苹果后不但实现了复兴，还让这个公司成为全球市值最高的公司，登上了世界之巅。乔布斯儿时做救世主、改变世界的梦想已经实现。乔布斯追求完美，执著于最好，在别人可以允许有瑕疵的时候，他舍得让一切重来。做个人电脑不是最早，但Mac引领了图形操作的新浪潮；做音乐播放器不是最早，但

iPod掀起了整个音乐工业的革命；做3D动画不是最早，但《玩具总动员》开创了3D动画长片的先河；做手机不是最早，但iPhone让手机走向了智能触控时代；做平板电脑不是最早，但iPad却创造了一个新的产业。你可以错过最早，但请珍惜内心的热情，执著一份最好。



56岁，他赢遍了所有上市公司，却输给了癌魔

死亡面前，都是浮云

Remembering that I'll be dead soon is the most important tool I've ever encountered to help me make the big choices in life. Because almost everything—all external expectations, all pride, all fear of embarrassment or failure—these things just fall away in the face of death, leaving only what is truly important.

—Commencement Address at Stanford University,June 12, 2005

记住自己即将死去，这是帮助我在人生中做出重大选择时最重要的方法。因为几乎每件事——所有外界期望、所有的骄傲、所有对困窘或失败的恐惧——在面对死亡的时候都会消失，只留下那些真正重要的东西。

——2005年6月12日斯坦福大学毕业典礼演讲

2003年10月，乔布斯在做肾脏和输尿管的CAT扫描的时候，发现胰脏有一层阴影。进一步检查后，医生告诉乔布斯在他的胰脏上发现了肿瘤。胰腺癌是癌中之王，“我的医生叫我回家，然后准备好一切后事，那是医生对临终病人的标准程序。那意味着你将要把未来10年对你小孩说的话在几个月里面说完；那意味着要把

每件事情都安排好,让你的家会尽可能轻松地生活；那意味着你要说‘再见了’。我拿着那个诊断书过了整整一天。”医生又给乔布斯做了活组织切片检查，检查完，医生哭了，告诉乔布斯他所患的不是胰腺癌，而是胰腺神经内分泌肿瘤，生长较慢，可以痊愈。乔布斯一下子又从死亡线上被救了回来。医生敦促乔布斯赶在肿瘤扩散前进行胰腺切除手术。可是乔布斯信奉东方哲学，他反感切除自己体内的器官，坚信实行严格的素食控制再通过针灸草药就能把肿瘤细胞排出体外。

2004年7月，CAT扫描结果显示乔布斯胰腺的肿瘤已长大，意味着肿瘤有可能已扩散，乔布斯不得不接受医生的建议。

2004年7月31日，乔布斯在斯坦福大学医学中心做了胰脏部分切除手术，而保留了完整的胃和肠道。在手术时，医生发现乔布斯的肝脏上有三处黑点——乔布斯9个月的固执换来的是癌细胞的扩散。

死亡是绝望的绝望，惧死恋生生根于潜意识，你难用理智或自欺来安抚死亡临近的焦躁，对死亡的恐惧是恐惧之王。窘迫和恐惧，在死亡面前统统是小巫。我们在乎了太多的嘈杂，我们夸大了太多的无所谓，我们把精力放在了太多撑不起生命意义的事

务上，价值被误读，生命被浪费。直到你嗅到了生命绝望的气息，潜意识里的恐惧和不安，会让你不得不停下脚步，重新估算人生的价值体系。乔布斯坚持了童年改变世界的梦想，死亡之神呼唤他的时候，他可以告慰自己还对得起在世一生。面对死亡时，梦想是他留下来的最真实、最有力的答案。死亡没有真的来临，我们做不到把每一天都当成生命的最后一天，可是我们可以尝试人生价值重新定义，尝试舍弃更多的无所谓，尝试从嘈杂中抽身做一个轻松人，轻松的人就是智慧的人。

死亡，最棒的发明

Death is very likely the single best invention of Life. It is Life's change agent.

—Commencement Address at Stanford University,June 12, 2005

死亡很可能就是生命中最棒的发明，是生命交替的媒介。

——2005年6月12日斯坦福大学毕业典礼演讲

2008年8月28日下午，彭博社当地时间发了一份苹果CEO斯蒂夫·乔布斯的讣告，但很快收回了讣告。一时间乔布斯的生死问题成为人们热议的话题，直到乔布斯亲自出面，向大家证实自己还活着。

2009年1月14日，乔布斯向董事会请求休假半年，正式的理由是自己的健康问题“比原来想的要复杂”。2月下旬，乔布斯同时在田纳西和加利福尼亚排队等待接受肝脏移植手术。3月21日，一位二十多岁的小伙子命丧车祸，捐出了肝脏。次日凌晨4点，乔布斯飞到孟菲斯，接受了肝脏移植手术。移植手术非常成功，可是手术中医生发现，包围内脏的腹膜上出现了很多斑点——癌细胞已经扩散转移到其他部位了。

2011年2月17日，美国的《国家询问者》报刊登了一张老人

瘦骨嶙峋的照片，说这是乔布斯，宣称苹果教主只剩下6个星期的生命了。

3月3日，iPad2的发布会上，人们又看到了熟悉的人站在了熟悉的位置做人们熟悉的事。

7月，癌细胞已经大面积扩散，医生已经无法找到对症的药物，乔布斯只能躺在病榻上祈求癌细胞的仁慈。

8月24日，乔布斯向董事会申请辞去苹果CEO，提议首席营运官蒂姆·库克接替这个职位。不过他仍然希望自己能继续留在苹果担任董事主席，但这一回乔布斯没有休假半年再回来。

10月4日，蒂姆·库克主持了苹果新手机的发布会，人们再也没有见到乔布斯的身影。新手机命名为iPhone 4S，人们普遍揣测4S是for Steve致敬苹果创始人之意。

10月5日，iPhone 4S发布第二天，乔布斯家人宣布，乔布斯因癌细胞转移导致呼吸衰竭，于当地时间下午3时离开人世。一代天骄，走完了56年7个月零10天的传奇人生，向癌魔投降。

乔布斯死过三回：查出患有癌症之王的胰腺癌（误诊）时，乔布斯没有足够的理由怀疑医生的业务水平；第二次死亡虽然是误会，可是这件事给乔布斯带来了更多关于死亡的思考；第三次死亡来临的时候，却没有了善意的误会。

生命是一个过程，有美丽的自然对称——出生对应着死亡，

开始对应着结束。所有的荣辱得失，在你生之前和死之后总是虚无。因为生命线的存在，你不得不珍惜时间的吝啬，你不得不在有限的生命里寻找价值、争取实现价值。如果只有生，没有死，生命就失去了压力，失去了美丽的源泉。生的时候灿烂过，生死交替之时也会看见死的灿烂。

我走了，会好的

The reports of my death are greatly exaggerated.

—Apple event for the iPod, September 9, 2008

关于我死亡的报道都太夸张了。

——2008年9月9日iPod发布会

乔布斯逝世当日，苹果公司网站首页，变成了一张乔布斯的大幅黑白照片，照片连接着一段讣闻——“一位富有远见、充满创意的天才离开了苹果公司。一位杰出的、了不起的人物告别了世界。曾有幸与他结识并共事的我们，从此失去了一位挚友、一位精神导师。史蒂夫留下了一家唯有他才能创建的企业，他的精神将成为苹果公司永续前进的基石。”

蒂姆·库克：“我有一些非常不幸的消息与大家分享。史蒂夫先生今天早些时候不幸去世了。

“苹果公司失去了一位富有远见和创造性的天才，世界失去了一位伟人。我们更是失去了一位亲爱的朋友和一名鼓舞人心的导师。史蒂夫留下了一间只有他能够建立的公司和他的精神，这将

永远是构成苹果的基石。

“没有更多的话可以充分表达我们的悲伤。很荣幸能和他一道工作，我们将继续他的事业和他的荣誉。”

奥巴马：“惊闻史蒂夫·乔布斯去世的消息，米歇尔（奥巴马夫人）和我都倍感悲痛。史蒂夫是美国历史上最伟大的创新者之一，他勇于与众不同地思考问题，敢于相信他可以改变世界，他的天赋和才华也使他做到这点。

“他在车库里建立了这个星球上最成功的公司之一，充分体现了美国人的创造力。他通过使电脑个人化，将互联网装进我们的口袋里。他不但让人们可以享受到信息革命的成果，而且使这种革命变得直观和有趣。”

比尔·盖茨：“乔布斯和我大约在30年前相识，在过去半生里，我们一直都是同事、竞争对手和朋友。世界上很少有人拥有乔布斯般的影响力，他将继续影响今后几代人。对于我们这些非常幸运可以和他合作的人，这是无比的荣耀。我将深切地想念乔布斯。”

迈克尔·戴尔：“今天世界失去了一位富有想象力的领导者，科技行业失去了一位标志性的传奇人物，我失去了一位朋友。乔

布斯的成就将流传很多代。”

默多克：“今天，我们失去了一位最具影响力的思想家、创造者和企业家。史蒂夫·乔布斯是这一时代最伟大的CEO。他的去世，我感到非常难过。我将记住他在变革人们消费媒体和娱乐方面的巨大影响。”

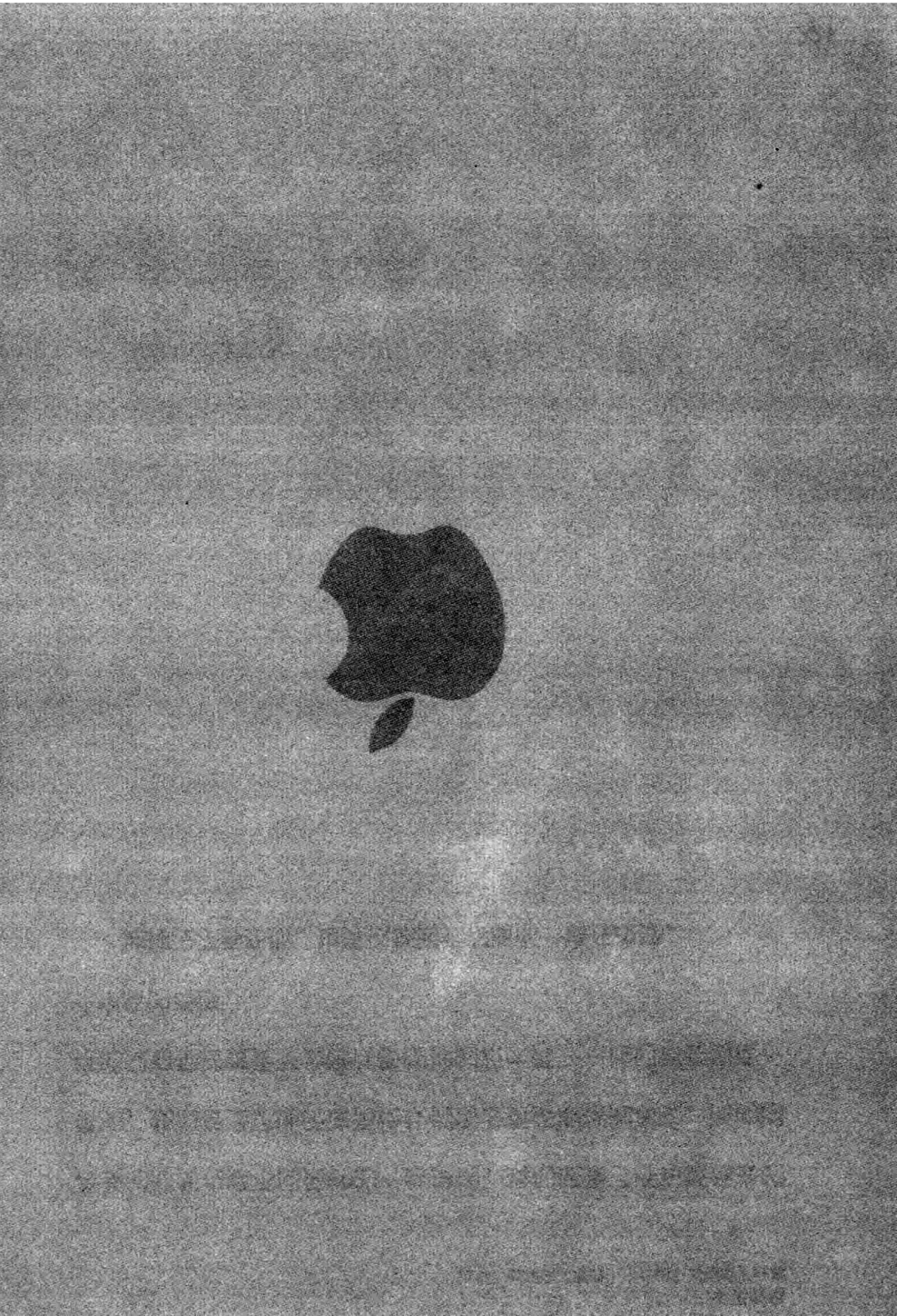
三星电子CEO崔志成：“史蒂夫·乔布斯为信息技术产业带来许多革命性的改变，他是一位伟大的企业家。他的创新精神和出众的造诣将被世人永远铭记。”

2011年10月7日，苹果公司联合创始人史蒂夫·乔布斯的家人为其举行非公开葬礼。苹果的竞争对手三星和谷歌联合发表声明推迟新品发布。

天妒英才，乔布斯56岁就离开了人世，有人说是上帝那里缺少创新人才，招了乔布斯去改变另一个世界。乔布斯曾经预言自己年轻的时候就会死去，很幸运，他年轻的时候还在人间创造传奇。乔布斯改变了我们多少呢？人的幸福感来自期望和现实的对比，我们习惯了乔布斯不停地给我们带来惊喜。创新大师溘然离世，全世界都沉浸在悲痛当中。乔布斯终究告别了他热爱的尘世，

再多的悲伤也唤不回死神的一丝怜悯。我们接受了乔布斯远去的事实，我们接受了他无法再给我们创造更多期待的事实，而能期待的只有那些接受了大师创新精神的新大师——他们将会创造一个个新的奇迹。

地球没了乔布斯，世界依然因乔布斯而一直在改变。





附录

乔布斯在斯坦福大学毕业典礼上的演讲

I am honored to be with you today at your commencement from one of the finest universities in the world. I never graduated from college. Truth be told, this is the closest I've ever gotten to a college graduation. Today I want to tell you three stories from my life. That's it. No big deal. Just three stories.

今天我能和你们一起参加毕业典礼让我感到很荣幸，斯坦福大学是世界上一流的大学之一。我从来没有从大学毕业。说真的，今天可能是我一生中离大学毕业最近的一天。今天我将向你们讲述我生活中三个故事。这三个故事并不是什么大不了的事情，只是我生活中的三个故事而已。

The first story is about connecting the dots.

第一个故事是关于怎样把生活中的点点滴滴都串联起来。

I dropped out of Reed College after the first 6 months, but then stayed around as a drop-in for another 18 months or so before I really quit. So why did I drop out?

我在里德学院读了6个月的书之后就退学了，但是在我真正放弃之前大约18个月的时间里，我还经常去学校听课。那么我为什么要退学呢?

It started before I was born. My biological mother was a

young, unwed college graduate student, and she decided to put me up for adoption. She felt very strongly that I should be adopted by college graduates, so everything was all set for me to be adopted at birth by a lawyer and his wife. Except that when I popped out they decided at the last minute that they really wanted a girl. So my parents, who were on a waiting list, got a call in the middle of the night asking : "We have an unexpected baby boy ; do you want him?" They said : "Of course." My biological mother later found out that my mother had never graduated from college and that my father had never graduated from high school. She refused to sign the final adoption papers. She only relented a few months later when my parents promised that I would someday go to college.

这个故事要从我出生的时候讲起。我的亲生母亲是一个未婚的年轻的研究生。她决定把我送给别人收养，她非常想让一个大学毕业生收养我。在我就要出生的时候，她已经把一切准备工作做好了，希望我被一对律师夫妇收养。唯独有一件事没有准备好：在我出生的那一刻，那对律师夫妇在最后一分钟才决定，他们其实想要一个女孩。所以排在候选名单上的我的养父母，在半夜突

然接到一个电话："我们刚刚生了个意料之外的男婴，你们想要他吗？"他们回答说道："当然想要！"但是我的亲生母亲很快就发现，我的养母没有上过大学，我的养父甚至连高中都没读完。于是她拒绝在这份收养合同上签字。在几个月之后，我的养父母保证一定会让我上大学，这个时候她才勉强同意让他们收养我。

And 17 years later I did go to college. But I naively chose a college that was almost as expensive as Stanford, and all of my working-class parents?savings were being spent on my college tuition. After six months, I couldn't see the value in it. I had no idea what I wanted to do with my life and no idea how college was going to help me figure it out. And here I was spending all of the money my parents had saved their entire life. So I decided to drop out and trust that it would all work out OK. It was pretty scary at the time, but looking back it was one of the best decisions I ever made. The minute I dropped out I could stop taking the required classes that didn't interest me, and begin dropping in on the ones that looked interesting.

在17岁那年，我真的去上了大学。但是我当时很幼稚地选择了一所费用贵得能和你们斯坦福大学相媲美的学校。我的父母都

是工薪阶层，他们几乎把他们一生所有的积蓄都花在了我的学费上。在入学6个月之后，我已经看不到在这里上学的价值所在。我当时并不知道我真正想要的到底是什么，我也不知道这所大学怎么能帮我找到我想要的答案。但是在这里，我几乎花光了我父母一生的全部积蓄。因此我决定退学，并相信这是一个明智的决定。不可否认，其实我当时的确是非常害怕的，但是现在看来，那可真是我这一生中作出的最好的一个决定。就在我做出退学决定的那一刻，我终于可以不再去读那些令我厌烦的课程了。然后我就可以去学那些我感兴趣的课程了。

It wasn't all romantic. I didn't have a dorm room, so I slept on the floor in friends' rooms, I returned coke bottles for the 5 cents deposits to buy food with, and I would walk the 7 miles across town every Sunday night to get one good meal a week at the Hare Krishna temple. I loved it.

可是事情并不如想象的那么浪漫。我不能再住在宿舍里了，所以我就只能睡在朋友家的地板上，靠回收空可乐瓶的5美分退费买吃的。在周日的晚上，我要穿过这个城市到Hare Krishna神庙（位于纽约布鲁克林下城——编者注），走上7英里的路只是为了吃顿好点的饭，这可是一个星期里最好的一顿饭，我喜欢那里的

饭菜。

And much of what I stumbled into by following my curiosity and intuition turned out to be priceless later on. Let me give you one example : Reed College at that time offered perhaps the best calligraphy instruction in the country. Throughout the campus every poster, every label on every drawer, was beautifully hand calligraphed. Because I had dropped out and didn't have to take the normal classes, I decided to take a calligraphy class to learn how to do this. I learned about serif and san serif typefaces, about varying the amount of space between different letter combinations, about what makes great typography great. It was beautiful, historical, artistically subtle in a way that science can't capture, and I found it fascinating.

追随我的好奇心和直觉，我所投入过的大部分事情，后来看来都是无比珍贵的。我在这里给你们举个例子吧：那时候里德学院的美术字课程可能是全美最好的美术字课。这所大学里的每份海报，每个抽屉的标签上面全部都是最漂亮的美术字体。因为我退学了，所以我不必去上那些正规的课程，可以去学学那些美术字课程，学习怎样才能写出漂亮的美术字。我学会了衬线字体和

无衬线字体，我还学会如何改变不同字母之间的空间距离，还学会了如何去做出最好的印刷式样。那种美妙的艺术感和历史感，是科学永远都不可能做到的，我发现那真的是很让人着迷。

None of this had even a hope of any practical application in my life. But ten years later, when we were designing the first Macintosh computer, it all came back to me. And we designed it all into the Mac. It was the first computer with beautiful typography. If I had never dropped in on that single course in college, the Mac would have never had multiple typefaces or proportionally spaced fonts. And since Windows just copied the Mac, it's likely that no personal computer would have them. If I had never dropped out, I would have never dropped in on this calligraphy class, and personal computers might not have the wonderful typography that they do.

在当时看来，这些东西在我生命中好像没有什么实际的用处，但只在十年之后，当我们在设计第一台麦金塔电脑的时候，我发觉了这些东西的用处。我把当时我学到的那些东西全部都用到了麦金塔的设计上。那是第一台有非常漂亮的印刷字体的电脑。如果我当时没有退学的话，就没有机会去参加那个我感兴趣的美术

字课程，麦金塔也就不会有那么多丰富的美术字体和那些美妙的字体间距。因为Windows只是照抄了麦金塔，所以现在大家使用的个人电脑才会有那么多美妙的字体。

Of course it was impossible to connect the dots looking forward when I was in college. But it was very, very clear looking backwards ten years later.

当然在上大学的时候，我还不能前瞻性地把那些点点滴滴联系起来，但是在十年之后，在回顾这一切的时候，真的是豁然开朗了。

Again, you can't connect the dots looking forward ; you can only connect them looking backwards. So you have to trust that the dots will somehow connect in your future. You have to trust in something—your gut, destiny, life, karma, whatever. This approach has never let me down, and it has made all the difference in my life.

我再说一次，你在展望未来的时候可能还不能将那些点滴的片段串联起来；只有在你回顾的时候才能将它们串联起来。所以你一定要相信这些片断会在你未来某一天里全部串联起来。在你的生命中你必须相信某些东西：你的勇气、命运、生命、因

缘……这种信念从来都没有令我失望过，而且让我的生命更加与众不同。

My second story is about love and loss.

我第二个要讲的故事是关于爱和失去。

I was lucky—I found what I loved to do early in life. Woz and I started Apple in my parents' garage when I was 20. We worked hard, and in 10 years Apple had grown from just the two of us in a garage into a $2 billion company with over 4000 employees. We had just released our finest creation—the Macintosh—a year earlier, and I had just turned 30. And then I got fired.

How can you get fired from a company you started? Well, as Apple grew we hired someone who I thought was very talented to run the company with me, and for the first year or so things went well. But then our visions of the future began to diverge and eventually we had a falling out. When we did, our Board of Directors sided with him. So at 30 I was out. And very publicly out. What had been the focus of my entire adult life was gone, and it was devastating.

我真的是非常的幸运，在很早的时候就找到了我感兴趣的那

些东西。沃兹和我在我们20多岁的时候就在我父母的车库里开创了苹果公司。我们很努力地工作，10年之后，这个公司从只有两个穷小子发展到拥有4000多名员工、市值超过20亿美元的大公司。在这家公司成立的第9年里，我们发布了最棒的产品，那就是麦金塔。那年我刚好30岁。然后，我被炒鱿鱼了。

你怎么可能被你自己一手创立起来的公司给炒鱿鱼了呢？嗯，在苹果公司快速发展的时期，我们雇用了一个我认为非常有天分的人和我一起管理这家公司。在开始的几年里，苹果公司运转得非常好，但是后来我们在公司未来的发展上发生了分歧，最终我们吵了起来。当我们吵得很凶的时候，董事会站了出来，并且站到了他的那边。所以在我30岁的时候，我被炒了鱿鱼。在众目睽睽之下我被苹果开除了。在而立之年，这绝对是毁灭性的打击。我生命的全部支柱都离我而去。

I really didn't know what to do for a few months. I felt that I had let the previous generation of entrepreneurs down—that I had dropped the baton as it was being passed to me. I met with David Packard and Bob Noyce and tried to apologize for screwing up so badly. I was a very public failure, and I even thought about running away from the valley. But something slowly

began to dawn on me—I still loved what I did. The turn of events at Apple had not changed that one bit. I had been rejected, but I was still in love. And so I decided to start over. I didn't see it then, but it turned out that getting fired from Apple was the best thing that could have ever happened to me. The heaviness of being successful was replaced by the lightness of being a beginner again, less sure about everything. It freed me to enter one of the most creative periods of my life.

在被开除的最初几个月里，我真是不知道自己该做些什么。我觉得我很令上一代的那些创业家们失望，我把他们交给我的接力棒弄丢了。我和创办惠普的大卫·帕克、创办英特尔的鲍勃·诺伊斯见面，并想向他们道歉，因为我把事情弄得很糟糕。但是我渐渐地发现希望，因为我仍然喜爱我从事的那些事情。在苹果公司发生的那些不愉快的事情丝毫没有改变我的想法，一点也没有改变。我被苹果抛弃了，但我仍然钟爱我所从事的事情。所以我决定东山再起，从头再来。我当时并没有觉察，但是事后证明，被苹果公司炒鱿鱼是我这辈子发生的最棒的事情。因为，作为一个成功者的负重感被作为一个创业者的轻松感所代替，对任何事情都不再那么特别看重了。这让我感觉很自由，我进入了

生命中最有创造力的一个阶段。

During the next five years, I started a company named NeXT, another company named Pixar, and fell in love with an amazing woman who would become my wife. Pixar went on to create the worlds first computer animated feature film, *Toy Story*, and is now the most successful animation studio in the world. In a remarkable turn of events, Apple bought NeXT, I returned to Apple, and the technology we developed at NeXT is at the heart of Apple's current renaissance. And Laurene and I have a wonderful family together.

在接下来的五年里，我创立了一个新的公司名字叫NeXT，同时还创立了一个叫皮克斯的公司，然后和一个后来成为我妻子的美丽女人相识。而皮克斯制作出了世界上第一个用电脑制作的动画电影——《玩具总动员》，皮克斯现在已经是世界上最成功的电脑动画制作工作室。后来，苹果收购了NeXT，之后我就又回到了苹果公司。我们在NeXT公司创新出来的技术对苹果的今天发展起到至关重要的作用。而且，我还和劳伦斯一起建立了一个幸福美满的家庭。

I'm pretty sure none of this would have happened if I hadn't

been fired from Apple. It was awful tasting medicine, but I guess the patient needed it. Sometimes life hits you in the head with a brick. Don't lose faith. I'm convinced that the only thing that kept me going was that I loved what I did. You've got to find what you love. And that is as true for your work as it is for your lovers. Your work is going to fill a large part of your life, and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. And the only way to do great work is to love what you do. If you haven't found it yet, keep looking. Don't settle. As with all matters of the heart, you'l I know when you find it. And, like any great relationship, it just gets better and better as the years roll on. So keep looking until you find it. Don't settle.

我可以非常肯定，如果当初我不被苹果开除的话，那么后来的这些事情一件也不会发生的。良药确实苦口，但是我想病人需要这个药。有些时候，上帝会跟你开一个很大的玩笑。这时不要失去信仰。我确信，我热爱我所做的事情，是这些年来支持我继续走下去的唯一理由。你需要去找到你所爱的东西。对于工作是如此，对于你的爱人也是如此。你的工作将会占据生活中很大的一部分。你只有相信自己所做的是伟大的工作，你才能怡然自得。

如果你现在还没有找到，那么继续找，不要停下来。只要全心全意地去找，在你找到的时候，你的心就会告诉你的。这就像任何深厚的关系，随着岁月的流逝只会越来越紧密。所以继续找，直到你找到它为止，千万不要停下来!

My third story is about death.

我讲的第三个故事是关于死亡的。

When I was 17, I read a quote that went something like : "If you live each day as if it was your last, someday you'l I most certainly be right." It made an impression on me, and since then, for the past 33 years, I have looked in the mirror every morning and asked myself : "If today were the last day of my life, would I want to do what I am about to do today?" And whenever the answer has been "No" for too many days in a row, I know I need to change something.

在我17岁的时候，我读过这样一句话："如果你把每一天都当作生命中最后一天去生活的话，那么有一天你会发现你是正确的。"这句话给我留下了深刻的印象。从那个时候开始，在过去的33年里，我每天早晨都会对着镜子问自己："如果今天是你生命中的最后一天，你会不会完成你今天想做的事情呢？"如果答案连

续很多天都是“不”的话，我知道自己需要改变一些事情了。

Remembering that I'll be dead soon is the most important tool I've ever encountered to help me make the big choices in life. Because almost everything—all external expectations, all pride, all fear of embarrassment or failure—these things just fall away in the face of death, leaving only what is truly important. Remembering that you are going to die is the best way I know to avoid the trap of thinking you have something to lose. You are already naked. There is no reason not to follow your heart.

记住自己即将死去，这是帮助我在人生中做出重大选择时最重要的方法。因为几乎每件事——所有外界期望、所有的骄傲、所有对困窘或失败的恐惧——在面对死亡的时候都会消失，只留下那些真正重要的东西。你有时候会想你将会失去某些东西，“记住自己即将死去”是我所知道的避免这些思维陷阱的最好办法。你已经什么都没有了，没有理由不去听从自己内心的声音。

About a year ago I was diagnosed with cancer. I had a scan at 7 : 30 in the morning, and it clearly showed a tumor on my pancreas. I didn't even know what a pancreas was. The doctors told me this was almost certainly a type of cancer that is

incurable, and that I should expect to live no longer than three to six months. My doctor advised me to go home and get my affairs in order, which is doctor's code for prepare to die. It means to try to tell your kids everything you thought you'd have the next 10 years to tell them in just a few months. It means to make sure everything is buttoned up so that it will be as easy as possible for your family. It means to say your goodbyes.I lived with that diagnosis all day. Later that evening I had a biopsy, where they stuck an endoscope down my throat, through my stomach and into my intestines, put a needle into my pancreas and got a few cells from the tumor. I was sedated, but my wife, who was there, told me that when they viewed the cells under a microscope the doctors started crying because it turned out to be a very rare form of pancreatic cancer that is curable with surgery. I had the surgery and I'm fine now.

大约在一年以前，我被诊断出了癌症。我那天早晨七点半做了一个体检，体检报告清楚地显示在我的胰腺上有一个肿瘤。说实话当时我都不知道胰腺是什么东西。医生告诉我说这很可能是一种无法治愈的癌症，我只能活三到六个月的时间。我的医生叫

我回家，然后准备好一切后事，那是医生对临终病人的标准程序。那意味着你将要把未来十年对你小孩说的话在几个月里说完；那意味着把每件事情都安排好，让你的家人会尽可能轻松地生活；那意味着你要说“再见了”。我拿着那个诊断书过了整整一天，当天晚上我作了一个切片检查，医生将一个内窥镜从我的喉咙伸进去，通过我的胃，然后进入我的肠子，用一根针从我的胰腺肿瘤上取了几个细胞。当时我是被麻醉的，但是我的妻子在那里，后来她告诉我，当医生在显微镜下观察到这些细胞的时候他们欢呼起来，因为这些细胞竟然是一种非常罕见的可以用手术治愈的胰腺癌症细胞。之后我就做了手术，现在我很好。

This was the closest I've been to facing death, and I hope it's the closest I get for a few more decades. Having lived through it, I can now say this to you with a bit more certainty than when death was a useful but purely intellectual concept : No one wants to die. Even people who want to go to heaven don't want to die to get there. And yet death is the destination we all share. No one has ever escaped it. And that is as it should be, because death is very likely the single best invention of life. It is life's change agent. It clears out the old to make way for the new. Right now

the new is you, but someday not too long from now, you will gradually become the old and be cleared away. Sorry to be so dramatic, but it is quite true.

那个时候是我最接近死亡的时刻，我希望这也是我以后的几十年里最接近的一次。从死亡线上我又活了过来，现在，比起只把死亡当成一种想象中的概念，我可以更肯定地对你们说：没有人愿意死，即使人们想上天堂，也没有人愿意去死。但是死亡是我们每个人共同的终点。从来没有人能够逃脱它。其实也应该是如此，因为死亡很可能就是生命中最棒的一种“发明”。它是生命交替的媒介。它将老的清除，以便给年轻的让路。你们现在是年轻的，但是从现在开始过不了多久，你们将会逐渐变成老的然后被送离人生舞台。我很抱歉说得很戏剧性，但是这确实是真实的。

Your time is limited, so don't waste it living someone else's life. Don't be trapped by dogma—which is living with the results of other people's thinking. Don't let the noise of others' opinions drown out your own inner voice. And most important, have the courage to follow your heart and intuition. They somehow already know what you truly want to become. Everything else is secondary.

你的时间是有限的，所以不要浪费时间活在别人的生活里。不要被教条束缚，那意味着你将按别人的想法生活。不要让其他人的观点弱化你内心的声音。最重要的是，要有勇气去听从来自内心和直觉的指示——你自己其实已经知道你真正想要成为什么样的人。而其他所有的一切都是次要的。

When I was young, there was an amazing publication called *The Whole Earth Catalog*, which was one of the bibles of my generation. It was created by a fellow named Stewart Brand not far from here in Menlo Park, and he brought it to life with his poetic touch. This was in the late 1960's, before personal computers and desktop publishing, so it was all made with typewriters, scissors, and polaroid cameras. It was sort of like Google in paperback form, 35 years before Google came along : it was idealistic, and overflowing with neat tools and great notions.

当我年轻的时候，有一本很棒的杂志，叫做《全球概览》。它是我们那一代人的圣经之一。它是由一个叫斯图尔特·布兰德的人在离这里不远的门洛帕克创办的，他诗人一般神奇地将这本书带到了这个世界。那是在20世纪60年代后期，当时个人电脑还没有出现，因此这本杂志全部是用打字机、剪刀还有一次成影照相

机做出来的。那样子是有点像今天的谷歌的“平装版”，那是在谷歌出现35年以前：这本杂志是理想主义的，其实这其中有许多巧妙的工具和伟大的想法。

Stewart and his team put out several issues of *The Whole Earth Catalog*, and then when it had run its course, they put out a final issue. It was the mid-1970s, and I was your age. On the back cover of their final issue was a photograph of an early morning country road, the kind you might find yourself hitchhiking on if you were so adventurous. Beneath it were the words : “Stay Hungry. Stay Foolish.” It was their farewell message as they signed off. Stay Hungry. Stay Foolish. And I have always wished that for myself. And now, as you graduate to begin a new, I wish that for you.

斯图尔特和他的伙伴出版了好几期《全球概览》。当它完成了自己使命的时候，他们出了最后一期。那是在20世纪70年代的中期，我正像你们一样年轻。在最后一期的封底上是清晨乡村公路的照片（如果你有冒险精神的话，你可以自己找到这条路的），在照片之下有这样一段话：“求知若饥，虚心若愚。”这是他们停止发刊的告别语。“求知若饥，虚心若愚。”我总是希望自己能够那

样。现在，在你们即将毕业，开始新的旅程的时候，我也希望你们能这样。

Stay Hungry. Stay Foolish.

求知若饥，虚心若愚。

Thank you all very much.

非常感谢你们！

《海底捞店长日记》

从穷小子到老板：80后励志枕边书

李顺军　杨铁锋◎著



书号：978-7-122-13939-9　定价：32.00元

从意气风发的大学生

到不敢告诉父母自己做什么的餐厅服务员

看似坠入人生谷底，他却绝地反击，一鸣惊人

- ☑ 海底捞内部人士首次揭秘，管理、运作细节精彩呈现
- ☑ 80后另类奋斗故事，激励人心
- ☑ 商业＋励志＋日记体，好读，耐看
- ☑ 餐饮界知名咨询、培训专家精彩点评，深刻、到位

内容介绍：

80后穷小子李顺军大学毕业后机缘巧合地到北京海底捞应聘，凭着自己的努力，从服务员等基层岗位，到店长助理、领班、后厨厨师长，到大区经理助理、代理店长……他的事业从海底捞起飞！本书记录了他在海底捞收获的一切，为读者揭秘一个真实的海底捞，讲述一种绝地反击的职业发展轨迹。本书非常值得职场人士阅读，对大学生、经理人和老板也有很大启发性。

作者简介：

李顺军

九周伟业饮食文化传播有限公司总经理、北京沣之道餐饮管理有限公司培训师。2007年毕业于西安财经学院汉语言文学专业。同年10月加入四川海底捞餐饮股份有限公司，从服务员、迎宾员等基层岗位做起，历任海底捞前厅领班、前厅经理、后厨经理、实习店总、大区经理助理。后出任北京净雅龙潭湖九五会馆执行副总经理。

杨铁锋

海底捞式管理培训专家、北京沣之道餐饮管理公司首席顾问。近年来，部分餐饮运营案例和实战经验被《哈佛商业评论》、《销售与市场》、《餐饮经理人》等杂志刊用，在多个高峰论坛讲授“餐饮快速赢利方法”等课程，开办“海底捞式店长特训营”。出版有畅销书《海底捞你学得会》等。

今天，你微经济了吗？微博火了，微小说火了，微电影也火了！微时代里，我们的经济学却太长了。

学习深奥的经济学，用“微博体”会更好玩，更好懂，更给力！

无论你是在校学生，还是职场白领，抑或是自由职业者，都应该懂点儿经济学！

经济学就要这么玩

看微博，每天学点经济学

唐睿◎编著

经济学，就这么点事儿：一分钱没花却还清了债务

市场经济学：女人的裙长牵动着股票的K线图

消费经济学：电影院的烂片，是继续看还是马上走人？

爱情经济学：嫁人一定要嫁有钱人？

职场经济学：职场的经历比出身更重要

管理经济学：萧何月下追韩信，为什么不追其他人？

人脉经济学：疏者密之，密者疏之——人际交往的最佳距离

营销经济学：名人效应——不请杨幂，就请姚晨

博弈论的诡计：怎样才能鱼与熊掌兼得？

[General Information]
书名=乔布斯语录　　经典双语版
作者=廖波编著
页数=246
出版社=北京市：化学工业出版社
出版日期=2012.09
SS号=13052559
DX号=000008342218
URL=http://book.szdnet.org.cn/bookDetail.jsp?dxNumber=000008342218&d=377D985887B33B8F5FA292F24C470C24